

高效能人士的30条效率法则

胡松华◎著

清华大学出版社

高效能人士的30条效率法则

胡松华◎著

清华大学出版社
北京

内容简介

本书是一本经济管理知识的普及读物，深入浅出地揭示了高效能人士的成功法宝——30条效率法则。每一条法则都用一两个生动有趣的故事或案例来解说，体现了中西智慧的融合和知行合一的商学思想。

图书在版编目(CIP)数据

高效能人士的30条效率法则 / 胡松华著. —北京：清华大学出版社，2019
ISBN 978-7-302-50470-2

Ⅰ. ①高… Ⅱ. ①胡… Ⅲ. ①经济效益－基本知识 Ⅳ. ①F014.35

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第127058号

责任编辑：杜　星
封面设计：李伯骥
版式设计：方加青
责任校对：王荣静
责任印制：

出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦A座　　**邮　　编：**100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购：**010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：
经　　销：全国新华书店
开　　本：130mm×185mm　　**印　　张：**5　　**字　　数：**58千字
版　　次：2019年6月第1版　　**印　　次：**2019年6月第1次印刷
定　　价：49.00元

产品编号：066849-01


目 录
Contents

目　录

效率法则之一：

理性选择

诺贝尔经济学奖获得者保罗•萨缪尔森认为，“经济学是一门选择的科学”。管理是选择科学的实践活动，而科学知识则是理性选择的基石。以下讲述一个关于理性选择的有趣实例。

多年前，美国有一个热播的电视节目，宽大的舞台展示了三扇门，节目主持人告诉大家，其中一扇门的后面有一部豪华型的奔驰车，值十几万美元（约合一百多万元人民币）。现场的游戏

参与者可以从三扇门中选一扇门，如果选中的门后面有豪车，这辆豪车就奖励给他；如果没选中，他就什么也得不到。有意思的是，当游戏参与者挑选了其中一扇门，比如第一扇门，主持人并不马上打开这扇门，而是按照规则，走过去将她事先知道没有车的另一扇门打开，比如打开第二扇门。然后，主持人问游戏参与者，“你想不想从你最初选的第一扇门，换为第三扇门呢？”是换，还是不换？哪一种选择有更高的成功可能性呢？

或许不少人会凭直觉回答，换与不换，成功的概率都一样，都是50%。也有人会说，不换，因为第一感觉往往是正确的。还有人会说，当然选择不换，如果换错了，后悔莫及，那是多么的痛悔不已呀。

换与不换的成功概率是不是一样呢？在这里需要指出一个认识误区。虽然，在二选一的情况

下，随机选择其中之一的成功概率是一样的，即50%。但是在已知存在特定条件的情况下，像以上的例子，“二”里面的其中之一来源不同。这是一种并非完全随机的情况。那么，选择这两个其中之一的成功率是有巨大差异的。

不换是很好的抉择吗？虽然不换有一定心理暗示的道理。不过，从科学的角度来说，事件的成功可能性有它的客观规律，并不与个人的感觉有必然的直接联系。那么，到底应不应该换呢？这个似乎简单的问题，却具有深刻的科学含义。当时，它引起了美国经济金融学界、数学和统计学界专家学者的浓厚兴趣，并展开了热烈的讨论。结果，研究发现，选择换的成功可能性要高得多。为什么呢？

最初选择时，从三扇门里面挑出一扇。选任何一扇门而获得成功的概率都是1/3。当主持人将另一扇门打开之后，这扇门有车的可能性被完全

排除了，原有的1/3成功概率发生了转移，并且转移到了没选到的最后一扇门上，使最后一扇门有车的概率增加为2/3，而没有增加已选那扇门的成功概率。是什么原因呢？主持人打开另一扇门的行为，并没有改变参赛者最初选择的成功可能性，即最初选的那扇门是从三扇门里随机挑出来的，仍然只有1/3的成功概率；而最后一扇门是在淘汰了没有车的门之后剩下的，因此具有较高的成功概率。

许多人对以上这个答案难免产生怀疑，觉得不可思议。其实，如果将这个游戏加以延伸，就相当容易理解了。假设有100扇门，只有一扇门后面有车，最初从这么多门里随机挑选一扇门，毫无疑问，选中有车的门的可能性很小，只有1/100。尽管有人会有好运气，刚好选中那扇门。但是，99%的可能性都不会成功。假设游戏参与者最初选的是第一扇门，主持人走过去把另外没

有车的98扇门都打开，最后剩下一扇×号门和第一扇门，然后问参赛者，“你想不想从你最初选的一扇门，换为×号门呢？”显而易见，参赛者应当改变选择，换为×号门，因为有99%的可能性，剩下的×号门后面有车。

经济学是一门研究资源利用效率的学科。它为企业管理和个人决策提供了实用性的分析工具，科学帮助人们在现实生活中进行明智的比较，从而做出成功率较高的决策，但它并不能保证人们百分之百的成功。尽管如此，人们在理性选择的实践过程中，经济行为会不断优化，趋向于最佳模式，从而不断提高经济效率。经济效率包括生产效率和配置效率。产品以最低的单位成本生产出来就是生产效率。消费者能够在边际生产成本上购买产品就是配置效率。经济效率的本质是促进生产者利益和消费者利益的最大化。

人的经济理性在于能够学习和利用科学知识，

减少决策和行为的失误。经济学大师凯恩斯指出，“经济学家的观点，不管正确还是错误的，比一般人所理解的，更强有力得多。事实上，这个世界几乎就是由它来统治。实用的人们，以为他们不受知识分子的影响，往往成为过时经济思想家的奴隶”。也就是说，经济逻辑是这样强有力，以至于统治了人类世界的思维。

理性选择是人类经济行为的基本法则。理性选择不仅反映在追求利益最大化或亏损最小化的决策上，还更多地表现在追求成功概率高的行为上。例如，人们都支持和鼓励孩子上大学，接受良好的教育，这是一种典型的理性选择行为。虽然接受大学教育不能保证一个人可以获得成功，但是成功的概率要远高于没有接受大学教育的人。

经济学是一种实用的思维方式。它提供了一种分析问题的经济逻辑视角，具有行为决策的指导作用。举例来说，在面对对抗或竞争场景的时候，

有人会激动地说，“胜利是不可替代的”。其实，这种观点恰恰反映了争强好胜的冲动和过少的经济理性。

从经济学的角度来看，胜利是要付出代价的，人们应当权衡得失，将需要付出的代价与可能获得的利益进行比较，如果失大于得，就不必付出沉重的代价去换取胜利。胜利是可以替代的。什么是胜利的替代品呢？可以是让步和撤退。“退一步海阔天空，让一分风平浪静”，就说明了让步和撤退的重要性。举例来说，在一个月黑风高的夜晚，你独自行走在漆黑的小巷里，一个身强力壮的歹徒拿着一把匕首对你说，“要命？还是要钱？”这时候，除非你是一位武功高强的人，搏斗所“得”会大于所“失”。否则，作为一个身处险境的普通人，拼命抗争远不如选择退让，保住性命就是最大的胜利。电视剧《潜伏》有这样一句著名的台词，“有一种胜利，叫作撤退；

有一种失败，叫作占领！”它深刻地诠释了做事必须权衡利弊的基本经济逻辑。许多经历过股市大起大落的股民，更会对这句台词产生认同和共鸣。

经济决策原理第一条：经济逻辑要掌握，理性选择胜算多。

效率法则之二：

规则资本

17 世纪末英国陆续将大批的犯人通过海运流放到澳大利亚。最初，英国政府规定，私营船主按被带上船的犯人的实际数量获取运费。由于利欲熏心，私营船主不仅将过多的犯人塞满船舱，而且肆意克扣犯人的食物和药品，造成大量犯人中途死亡。更有甚者，有的船主惨无人道，在离港后将犯人活活地扔进大海。因此，在控制开支的前提下降低犯人在运送过程中的死亡率，成为当时英国政府的一道难题。

显然，一种简单的措施是增加食物，改善医疗条件，但这会提高运输成本，同时也不能阻止私营船主在航程中捣鬼；另一种措施是增派船上政府管理人员来监督船主，但这会加重公共财政负担，并且难于防范派管人员不受私欲驱使而被船主收买。再一种办法是禁止私营船主运送犯人，直接由政府船只运送，这样做虽然可以保证犯人的安全，但运送的成本却更加高昂了。

经过反复研判，英国政府终于制定了一个行之有效的新规则。根据新规则，私营船主按到达澳大利亚时活着下船的犯人数支付运费。这样一来，为了获取最大利润，私营船主想方设法使最多的犯人活着抵达目的地。结果，运往澳大利亚的犯人存活率大幅上升。在实施新规则之前，死亡率最高时达到94%。在新规实施后死亡率最低时只有1%。

由此可见，“游戏规则”至关重要。一个良

好的游戏规则，可以因势利导，择优汰劣，既有利于经营者，也有利于消费者，同时也有利于监管者，从而极大地促进社会福利。一个不合适的游戏规则，会滋生恶意，助长恶行，损人利己，从而导致劣胜优汰，效率低下，社会秩序遭到破坏。规则是一个社会组织内大多数成员认可和遵守的规范。社会组织可以是一个家庭、一家企业，乃至一个国家。系统的规则形成制度，所以，经济学里的“制度资本”（system capital）实际上就是宏观层面上的“规则资本”。简而言之，聚焦于经济行为的良好规则是一种增值的社会资本，通过社会组织成员的倾向性行动来实现社会组织的共同利益。制度是关于社会活动秩序和利益分配的强制性安排，它建立在产权明晰的基础之上。良好的规则制度，是企业保持竞争力和持久活力的必要条件，是一个国家保持长期经济增长的保障。

人们的行为模式是由利益分配规则塑造的，

有什么样的规则，就会产生什么样的经济行为，这就是规则资本法则。

前些年，笔者在不同的课堂里进行了几十次这样一种模拟实验：拍卖一美元硬币。基本方式是采用英式拍卖，即竞价由低到高。学生作为竞买者，可以自由出价，目标是以最高价获取这枚硬币，支付款作为班费。按照一般的英式拍卖规则，出价最高者支付后获得拍卖品。不过，模拟实验对英式拍卖的规则进行了修改，特别规定：出价第二高者必须支付，但不能得到任何东西。虽然一美元硬币的价值不到十元人民币，但最终拍卖价格都远远地超过了这个市场汇率水平，常常在60 元左右成交，有几次甚至达到 300 元的高价。为什么拍卖品会以高于其价值几倍或几十倍价格成交？显然，根本原因是源于游戏规则的改变。由于出价第二高者必须支付，而又不能得到拍卖品或其他东西，因此，为了避免“白付钱”，竞

买者会不断抬高价格，产生了极高的溢价。这从一个侧面说明，人们的经济行为取决于游戏规则，改变游戏规则就会改变人们的决策和行为。

有人说，沟通是管理的首要工具。这有些言过其实了。实际上，游戏规则才是管理最重要的工具，而沟通则是管理的第二重要手段。要经营管理好一个企业，就必须首先制定行之有效的游戏规则，从而塑造良好的企业文化。

游戏规则必须与时俱进，正如世界杰出的经理人杰克·韦尔奇在他的自传里所说的："在新时代，要改变游戏规则，迎接经济全球化的挑战。"

经济决策原理第二条：行为要靠规则定，择优淘劣是关键。

效率法则之三：

帕累托改进

一位老农民有十七头牛，作为遗产留给三个儿子，遗嘱规定：大儿子为家庭出力最多，可得到二分之一；二儿子也为家庭出了不少力，可得到三分之一；三儿子年龄小，可得九分之一。老农去世后，三个儿子为分牛的事情争吵不休，因为十七头牛很难按遗嘱公平分配，是少给老大半头牛？还是多给老二或老三小半头牛？最后，他们请来村干部帮忙解决争端。村干部是一位睿智的老人，他深思了一会儿，为兄弟三人提出了一

个绝妙的解决方案，这是一个富有帕累托改进思维的方案，三个兄弟终于满意地按遗嘱分了牛。

这里先介绍一下帕累托改进（Pareto improvement）这个概念。现有资源配置的一种变化，并不损害任何人的利益，但至少使一个人的状况得到改善，就是帕累托改进。

现在回到分牛的故事，那位村干部有什么高明的主意呢？他对兄弟三人说，十七头牛，确实不好分。这样，我借给你们一头牛，这样你们总共就有十八头牛。老大得二分之一，就是九头牛；老二得三分之一，就是六头牛；老三得九分之一，就是两头牛。最后，还剩一头牛，我拿回去。三兄弟皆大欢喜。在这里，村干部提出的分配方案，既遵循了遗嘱的规定，又使三兄弟的状况都变好了，形成了帕累托改进。

人们在日常生活中的自由交易，往往可以产

生帕累托改进。例如，同样一束玫瑰，对卖花人来说，价值100元；而对买花人来说，它值150元。因此，在100元以上的任何价格卖出这束花，对卖花人都是有利的；而在150元以下的任何价格买到这束花，对买花人都是物超所值的。如果卖花人出价130元，买花人同意成交。那么，他们交易的总收益是50元，卖花人得利30元，买花人得利20元，双方都从交易中得到了好处。相对于没有这笔交易的状态，买花人和卖花人的交易产生了帕累托改进。

如果无法进行帕累托改进，那么是什么状态呢？这个状态，被称为帕累托最优（Pareto optimality），也就是说，在某种既定的资源配置情况下，任何改变都无法使至少一个人的状况改善，而又不使任何人的状况变坏。帕累托最优也称为帕累托效率。

帕累托改进和帕累托最优是19世纪末的意大

利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto，1848—1923）提出来的。这一理论对人类的思维产生了巨大影响，至今对于国家经济政策制定和企业管理仍有重大的指导意义。

我国改革过程中的双轨制就是帕累托改进原理运用的成功范例。在改革开放初期，计划经济与市场经济同时运行，实行价格双轨制，一方面保护计划经济体制内人员的利益，让他们继续享有计划经济的好处，包括价钱低廉、定量供应的产品和服务；另一方面大范围地放开自由市场，交易价格由买卖双方商定，使生产者的潜力得到释放，产生财富效应。这种双轨制，既没有损害体制内人员的利益，又减少了改革的阻力，还为体制外个人潜力的发挥创造了机会，从而大幅度地增加了社会的福利。

基于帕累托改进原理的双轨制有利于改革的顺利推进。“老人老办法、新人新办法”也是双

轨制的一种类型，这种渐进式改革措施产生帕累托改进效果，往往行之有效，因为在不损害任何人利益的情况下实施这种措施有利于化解改革的矛盾。

在日常生活中，做于己无损、于人有利的事是帕累托改进的行为。同样，做于人无损、于己有利的事也是帕累托改进的行为。而做于己于人都有利的事，更是帕累托改进的行为。比如，业余时间和朋友一起打乒乓球，不仅自己快乐、朋友也快乐，而且锻炼了身体，何乐而不为呢？

经济决策原理第三条：无人受损阻力减，有人受益是改进。

效率法则之四：

套利交易

近期有一个热门的话题：一个北京人，在市区拥有一套父母留下的唯一自住房，房子价值大约 850 万元，但他仅靠每个月 3000 多元的工资维持生活，他是个穷人还是富人？

在分析这个问题之前，先讲一个小故事。

有一天，两个人在汽车停靠站等公共汽车，等了很久，公共汽车没来。于是，其中一个人就提议，“让我们玩一个游戏吧”。

“好呀，什么游戏呢？”

“让我们相互问一个问题，谁答不出来，谁就给钱。”

“行，不过，玩多少钱呢？”

“20 美元，可以吗？”

“那我要先了解一下，你做什么工作呢？”

“我是科学家，你呢？”

“哦，你是个科学家，我只是个农民。这样的话，游戏要公平一些。如果我问你一个问题，你答不出来，你给我 20 美元；如果你问我一个问题，我答不出来，我给你 10 美元，行吗？”“行！”科学家自信地回答。

于是，农民就问：“从小山上跑下来一个有七个头、十一条腿的东西是什么怪物呢？”科学家想了好一阵，想不出来，就给了农民 20 美元。

现在，轮到科学家问问题了。科学家问：“那个从小山上跑下来有七个头、十一条腿的是什么

鬼东西呢？”农民回答道：“我也不知道，给你10美元！”农民还给了科学家一半的钱，却净赚了10美元。

这个故事里的农民实际上进行了一次套利（arbitrage）活动，他巧妙地创造了两个市场，一个问题在这两个市场有不同的价格，他在一个市场以低价买进，在另一个市场以高价卖出，从而获得了利润。

套利是市场经济里最基本和最常见的商业活动。在世界商品市场，每天都有数以百万计的套利交易，促使世界商品的价格趋向一致。例如，如果东京的铜价高于纽约的铜价，只要价差大于交易费用和运输成本，商品套利者就会同时在纽约低价买进而在东京高价卖出，赚取两地差价来获利。这种大量频繁的套利交易，使得两地的铜价趋于相同。

合法合规的套利交易是一种促进市场效率的经济活动。一般而言，自愿的交易是互惠互利的。在商品市场上，虽然大多数的套利交易是短期行为，但直接缩小了地区之间的价差，有利于生产经营的开展。不仅如此，套利交易活动提升了低成本资源的价值，使社会资源得到优化配置和高效利用。从本质上说，企业和企业家是以实体经营为基础的长期套利者。举例来说，一家美国企业在中国设厂，利用中国相对便宜的劳动力生产产品，然后将产品出口到劳动力成本较高的美国本土，这就是跨国企业的一种套利战略：通过利用两国的劳动力价差获利。

企业经营的过程就是一个套利的过程，把资源从效率低的地方转移到效率高的地方实现价值。企业经营的过程要比纯粹的商品市场套利过程漫长得多。为使这个套利过程得以顺利实现，企业家和企业高管必须拥有敏锐的眼光，挖掘和利用

市场价差，将具有高潜在价值的资源，配置到能发挥潜力的地方，利用企业机制来充分实现这些资源的价值。

只要存在套利机会，就会有人进行套利交易，这是客观的市场法则。事实上，人们不仅在商品和生产经营上进行套利交易，也在生活成本方面进行套利活动。例如，近十万的韩国人长期生活在青岛，利用中韩两地之间收入和物价水平差距进行生活成本套利。其中，最重要的是住房成本套利，因为房价是主要的生活成本，在青岛，300多万元人民币可以买到一套150平方米的大住房；而在韩国首尔郊区，类似的住房要花费900万元人民币。显然，用三分之一的价钱在青岛购房，而省下的600万元可以在那里过上神仙般的日子，何乐而不为呢？这就是现代人的套利化生存现象。

现在回到本讲开头的问题，那个北京人是穷人还是富人？只要了解了以上的知识，答案已十

分明确。如果他不懂或不愿意套利化生存，他是实实在在的大穷人；如果他勇于进行套利化生存，他是真正意义上的富人。设想一下，他卖掉自有住房，大致可获得800万元税后卖房款，搬到另一个地方，比如，环北京的燕郊或者南方的广州郊区，用300万元买一套舒适宽敞的住房，剩下的500万元用于购买银行理财产品，年利率就算只有4%，单单一年的利息就有20万元，在当地完全可以过上惬意的生活。而且他还拥有800万元人民币的净资产（新购房加上理财资金），相当于超过百万美元的身家，这在美国也算得上个小富人。

经济决策原理第四条：合规套利抢机遇，要有创意和勇气。

效率法则之五：

二八法则

1897年，意大利经济学家维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto，1848—1923）发现：在一个社会里，20%的人通常拥有80%的财富。后来，通过进一步的研究，他提出，在世界上的任何事物中，最重要的、起决定性作用的只占其中一小部分，约20%；其余占多数的80%，则是次要的、非决定性的因素。这就是二八法则。从某种意义上来说，“20：80法则”不仅阐明了经济社会中普遍存在的一种现象，而且揭示了物质世界构架的一个

大秘密。

我们知道，在空气中，氮气占78%，氧气占22%；人体的78%是水分，22%是其他物质。在一个国家的医疗体系中，20%的人口与20%的疾病会消耗80%的医疗资源；人们常常在20%的时间里完成80%的工作量，而在另外80%的时间里只做20%的工作；在餐厅，80%的顾客点菜谱中20%的菜；一个企业的80%营业额来源于20%的产品或20%的客户。这类例子举不胜举。虽然二八法则并非一个十分精确的统计数字，在许多时候仅仅表示少数与多数的不平衡关系。但是，把握这种比率关系有助于资源配置效率的提高。有意思的是，犹太生意经里的基本法则就是“78∶22效应”，正是遵循这一法则，犹太人在全球商海里乘风破浪，扬帆万里。

虽然二八法则看起来是一个简单的效率原理，

但是，有效地利用这个原理却需要非线性的思考。以药店的药品销售情况为例。大约 20% 的药品占药品销售总量的 80%。这似乎意味着药店应该精简进货范围，或者应当专注于销售“畅销药”。然而，大部分采取行动去缩小进货范围、集中销售“畅销药”的药店，获利不仅没有增加，反而出现了下降。这不是与二八法则相抵触吗？

存在这个矛盾不是二八法则本身的内在问题，而是在应用过程中使用了线性思维的错误所致。问题的关键不在于销售量的分布，而在于利润的分布：20% 的药品或顾客带来 80% 的利润。

人们不应当教条地套用二八法则，而应当把握它的真正内涵，并加以灵活运用，选择在某一方面集中精力，就能以一定的努力产生杠杆般的可观作用。美国前总统里根在任时，报纸上时常有关于他早上迟到及其懒于处理政务的抱怨；然而，现在里根被公认为是美国历史上最伟大的总

统之一。事实上，掌控好大方向而没有埋头于日常事务正是他成为杰出国家管理者的关键。他没有将精力耗费在繁杂的日常事务中，而是放手让内阁成员去处理，自己则大力推崇供应学派的思想和政策，坚持减税以刺激投资和供应的原则立场，从而为美国经济在20世纪80年代的持续繁荣奠定了基础。

对于企业经营和日常工作，二八法则有许多启发性的经济意义。

启示一：把握自己、高效运作

进行时间革命，注意自己是处在“少数”最佳工作状态还是“多数”的一般状态，一般（多数）状态时应处理一般的事务。

启示二：抓住关键、事半功倍

抓住核心业务、核心员工、核心技术，对提升经营效益、促进企业发展具有杠杆的作用。

启示三：扬长避短、其利无穷

专注自己的主要技能，尽量把一般事务委托给别人办理，减少低效益的努力。

经济决策原理第五条：二八法则抓重点，事半功倍事易成。

效率法则之六：

长尾理论

作为美国《连线》杂志的主编，克里斯·安德森（Chris Anderson）善于挖掘商业数据的秘密。他潜心研究了亚马逊、狂想曲公司、谷歌、Blog、eBay 等互联网零售商的销售数据，并将此与沃尔玛等传统零售商的销售数据进行了仔细对比，观察到了一种有趣的现象：在以销售量为纵轴、商品品种为横轴的二维图上，热门商品品种不多但销量大，反映这些商品需求的销售曲线从高位往下倾斜；冷门商品品种多但销量少，这些

商品的销售曲线形似长长的尾巴，如图 6-1 所示。传统零售商热衷于经营畅销商品，以降低单品销售成本。而互联网零售商由于库存成本极低和网站维护费用不多，则注重扩大销售品种和客户覆盖面，来增加网站流量、提升经营效益。所以，互联网零售商的销量分布在销售曲线的尾部。例如，谷歌是世界上最大的网络广告商，它几乎没有一个大客户，收入完全来自被其他广告商忽略的中小企业，这些数以百万计的中小企业代表了一个巨大的长尾广告市场。

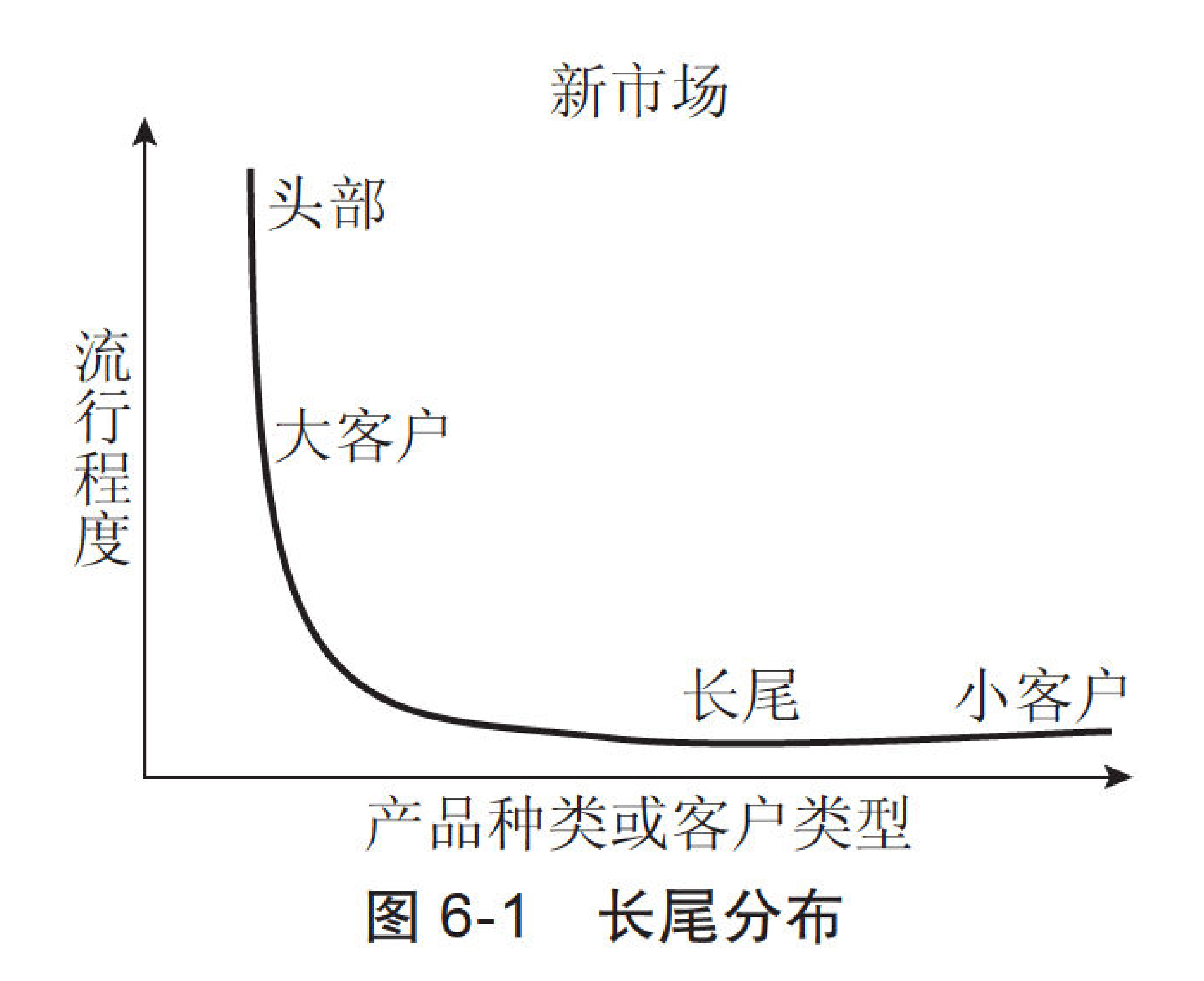


图 6-1　长尾分布

2006年，克里斯·安德森在《长尾理论》一书中指出：如果分销成本低，那么为许许多多的小客户提供服务，就存在十分巨大的商机。也就是说，当商品储存和流通的渠道足够宽广，商品的销售成本急剧降低时，几乎所有以前看似需求极低的产品，只要进行销售，就会有人购买。这些需求不旺和销量不高的产品，所占据的市场份额，可以和少数热销产品或主流产品的市场份额相匹敌，甚至更大。这就是网络时代兴起的长尾理论（long tail theory）。

正如安德森所说，网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。“长尾实现的是许许多多小市场的总和等于，如果不是大于，一些大市场。”“长尾讲述的是这样一个故事：以前被认为是边缘化的、地下的、独立的产品现在共同占据了一块市场份额，足以可与最畅销的热卖品匹敌。”

近几年，国内涌现了大量的聚焦于“长尾”业务的“互联网＋”企业，无论是由第三方支付平台支付宝打造的提供个人资金增值服务的余额宝，还是专注于无桩共享单车出行模式的摩拜、优拜，收入都来自千千万万个小客户。毫无疑问，互联网技术和人工智能技术的日新月异，为从事“长尾”业务的企业提供了十分广阔的发展空间。

经济决策原理第六条：网络时代成本变，长尾效应市场新。

效率法则之七：

机会成本

可口可乐公司每年运送几十亿吨的浓缩液，不锈钢罐既耐用又便利，长期以来一直是公司运送浓缩液的第一选择，很少有人质疑其使用成本。但是，有一位经济管理咨询专家斯图尔特（Stewart）却发现了其中的问题，建议可口可乐公司采用其他方法来运送浓缩液，“在许多地区其他材料制成的容器可以用来替代不锈钢罐”。

什么材料制成的运输容器会比不锈钢罐更经济实惠呢？很多人怀疑使用其他替代品是否可以

为公司节省成本。但是，在斯图尔特的努力下，可口可乐公司采纳了他的建议，并且取得了大幅降低成本的良好效果。那么，可口可乐公司使用了怎样的替代品呢？其经济逻辑又是什么呢？

虽然运输容器可以用许多其他材料制造，如塑料、玻璃、木材等，但它们远不如不锈钢罐耐用，成本也不低。而使用新材料来替代，则更昂贵。

有意思的是，在美国一些地区，可口可乐公司采用了纸箱来运送浓缩液。以前在运送浓缩液时，使用不锈钢罐，尽管占用了大量的固定资本，会计上的成本分摊并没有显示高昂的费用。但是，如果考虑到占用资金的机会成本，使用不锈钢罐的真实成本就相当高。如果使用纸箱，每年要直接计入费用，虽然账面上的成本似乎较高，但由于不占用大量资金，使用纸箱的真实成本实际上比较低，企业可以获得成本节约的效益。

假如，若干个不锈钢罐的资金投入需要9000

万元，平均每个不锈钢罐可使用10年，每年的成本分摊为900万元。而使用纸箱的费用为每年1000万元。表面上看，纸箱的成本更高。但是，使用不锈钢罐所占用的固定资金具有机会成本。如果公司的资金成本为8%，那么在第一年，9000万元不锈钢罐的资金投入就有720万元的额外成本，使用不锈钢罐的总成本为1620（900+720）万元。因此，第一年使用不锈钢罐的实际成本要比纸箱的实际成本高62%。第二年，8100万元不锈钢罐的资金投入有648万元的额外成本，使用不锈钢罐的总成本为1548（900+648）万元，比使用纸箱的成本高出54%以上。其他各个年份以此类推，显然，使用不锈钢罐的实际成本相当高，而使用纸箱则可以节省大量的成本。

俗话说，“世界上没有免费的午餐”。选择就意味着非此即彼，“鱼和熊掌”不可兼得。由于一种选择而放弃另外一个最佳机会所付出的代

价就是机会成本。举一个简单的例子。如果你放弃一份 50 万元的工作，去著名商学院读全日制 MBA 课程，那么，你读 MBA 课程的机会成本就是放弃工作的 50 万元薪酬加上学费的总和。

显然，机会成本应当是经济决策时必须考虑的重要因素。很遗憾的是，在现实生活中，它常常被人们所忽视。

根据一项调查，美国 200 家大企业的高级经理每天花 72 分钟用于不必要的会议。如果一个高级雇员每小时价值为 500 美元，开会的代价显然相当昂贵。以一个大企业有 100 个高级雇员来计算，由于不必要的会议，企业一天的无形损失大约为 5 万美元，一个星期的无形损失就达到 25 万美元，一个月超过百万美元。显然，不重视机会成本会导致资源的严重浪费，造成许多无谓的损失。如果企业老板考虑到这些会议极高的机会成本，无疑会设法减少那些泛泛而谈、无足轻重的

会议。

无论是对企业的经营管理活动，还是对个人的决策行为，机会成本都具有异乎寻常的重要意义。在决策方案里加入机会成本，将显著地提高资源的利用效率。比如，存货的机会成本是造成资金积压所产生的额外收入损失，关注这种成本，就会更及时地解决存货问题。再如，医院有一台医疗设备，它的机会成本是将这台设备租赁出去所能获得的全部收入。考虑到预计租赁收入的机会成本，医院就有可能更好地发挥该设备的经济效益。

使用机会成本概念来核算经营活动的真实成本，会有意想不到的改进效果。举例来说，间接费用一般占生产成本的50%或更高，它包括除直接人工和直接材料以外的所有成本，由工程、管理、能源和资本设备的折旧等部分组成。大多数公司将间接成本简单地分摊到公司制造的全部产品上。

这种方法的问题是制造多种不同产品的公司并不知道制造单一产品的真实成本是多少。解决这一问题的有效方法是力求估算每一项作业的机会成本，即在确定每一项作业的直接费用之后，按每项作业加工产品的时间长短来计算间接费用。

一家汽车冲压件工厂采用了这种经济方法，发现过去计算每种产品的总生产成本的偏差高达正负60%。因此，该工厂发现，将自己制造的一些零部件，通过外购会更便宜；而另一些正在从外部获取和购买的零部件，自己生产的费用更低。进行这些调整之后，公司的成本降低了30%。

充分重视机会成本，不仅可以提高经济效益，而且有利于发挥各种资源的潜力。因此，从广义上说，有助于实现人尽其才、地尽其利、物尽其用、资尽其效。

经济决策原理第七条：机会成本要计较，资源利用更高效。

效率法则之八：

比较优势

张三和李四分别要做两件事情：拼装一个衣柜和完成两页文章的打字。李四做事效率高，不仅打字快，而且拼装衣柜也快。在这种情况下，他们是否可以通过分工交换来实现互惠互利呢？

从直觉来说，张三在这两件事中做任何一件事都不如李四，似乎不可能通过分工而使双方获得好处。这一直觉是对还是错呢？

我们用数字来说明。假如，完成两页文章的打字，张三要用 40 分钟，而李四只需要 10 分钟；

拼装一个衣柜，张三要花 30 分钟，而李四只需要 20 分钟。表 8-1 显示的是各干各的情况。

表 8-1　各干各的情况　　单位：分钟

	打字时间	拼装衣柜时间	总时间
张三	40	30	70
李四	10	20	30

根据表 8-1 中的数据，如果两个人进行分工交换，双方是否都可以获益呢？

张三打字和拼装衣柜都比李四要花费更多的劳动时间，但相对而言，他自己拼装衣柜比打字要好一些，因此，他专门拼装衣柜，用 30 分钟为自己拼装一个衣柜，再花 30 分钟为李四拼装一个衣柜，总共需要 60 分钟。李四打字和拼装衣柜都比张三花的劳动时间少，而他在打字方面优势更大。所以，他专门打字，用 10 分钟为自己打两页文章，再花 10 分钟为张三打两页文章，总共需要 20 分钟。这样一来，两个人完成了全部要做的事情，如表 8-2 所示。

表 8-2　分工交换　　　　单位：分钟

	打字时间	拼装衣柜时间	总时间
张三	0	60	60
李四	20	0	20

在分工交换的情况下，张三只需要 60 分钟，李四只需要 20 分钟，就完成了他们的任务。而在没有分工交换时，张三要花费 70 分钟，李四要花费 30 分钟，才能完成他们要做的事情。显而易见，在分工交换的情况下，每个人分别节省了 10 分钟，双方都获得了利益。那么，这一奇妙的效益是怎样产生的呢？

尽管张三没有任何绝对优势，但他有相对优势。他拼装衣柜慢，不如李四，而打字更慢，更不如李四；相对而言，他在拼装衣柜方面有比较优势。虽然李四在做两件事情上都有绝对优势，但在打字方面有更大的相对优势。本质上，比较优势来源于较低的机会成本（见“效率法则之七”）。

现在，让我们比较一下双方拼装衣柜的机会成本。

张三拼装衣柜的机会成本是什么呢？如果不拼装衣柜，他的 30 分钟可用于打字，一篇两页文章要花费 40 分钟，所以，他拼装衣柜的机会成本不到一篇两页文章的打字的机会成本，准确地说，是 3/4 篇文章的打字机会成本。

李四拼装衣柜的机会成本是多少呢？如果不拼装衣柜，20 分钟可以完成两篇文章的打字。

显然，3/4 小于 2，这表明张三拼装衣柜的机会成本较低。机会成本低，就是比较优势。虽然张三在做两件事上都没有任何绝对优势，但他在拼装衣柜上有比较优势。所以，张三应当做拼装衣柜的工作，而李四则应当做打字的工作。这和中国古代“两优取重、两劣取轻”的智慧有着惊人的相通之处。

虽然这只是一个简单的例子，但它却揭示了一条真理：个人或国家应当专门生产那些能以相对较低的成本生产出来的商品。第一个发现这条伟大真理的人是经济学大师大卫·李嘉图，他的

名著《政治经济学原理》（1817 年）对此进行了开创性的阐述。他指出："一国即使两种商品成本都比另一国高，但只要高的程度有差异，国际贸易同样能发生，两国只要按照比较优势的原则进行分工，贸易双方都能获得利益。"

按照比较优势进行分工交换不仅可以提高生产效率，而且能够增进所有交换者的福利。这一比较优势原理是国际贸易最重要的理论依据。不论一个国家是否有绝对优势，都可以从国际贸易中获得利益。比如，在生产工业品和农产品这两方面，越南都不如美国，但两国根据比较优势进行贸易，都可以获得利益。从个人层面来说，不管一个人如何低能，都具有相对优势之处。只要利用相对优势进行分工交换，所有参与者都可以互惠互利、共同发展。

经济决策原理第八条：比较优势要用好，专业分工是王道。

效率法则之九：

供求规律

1991年年初，海湾局势异常紧张，国际社会强烈要求伊拉克撤出入侵科威特的军队，美国及其盟国在沙特阿拉伯和海湾地区集结了五十万大军，战争一触即发。海湾战争局势成为媒体热播的国际新闻。如果，当时你是国内一家电视生产企业的高管，应当密切关注战争局势并采取应对的策略吗？

答案是肯定的。如果你漠然处之，那将铸成大错。当年，精明过人的四川长虹总裁倪润峰审视了中东态势的变化，考虑到了战争爆发对原

材料供求的影响。凭着他的敏锐思维，他推断，一旦美军攻击伊拉克部队，大部分海湾石油运输将被迫中断，加上联合国对伊拉克的石油禁运，石油价格将急剧上升，这样会大幅度增加工程塑料的生产成本，从而造成工程塑料价格上涨。于是，倪润峰当机立断，集中公司资金进行紧急订货，购买了大量工程塑料作为备用。果然，在联合国安理会的授权下，以美国为首的多国部队对伊拉克发动了局部战争。虽然海湾战争历时不到两个月便结束了，但进口工程塑料的价格暴涨了40%。由于对工程塑料供求关系变化的准确判断，四川长虹节省了约一亿多元的原材料费用。

这个例子生动地说明了把握市场供求关系对企业经营管理的重要性。在市场活动中，供应和需求的力量决定了价格的走势与行业的发展。正因为如此，供求原理成为经济理论中最常用的分析工具。有人开玩笑说："你甚至可以使鹦鹉成为一位博学

的经济学家：它必须学习的全部就是‘供给’与‘需求’这两个词。”尽管言过其实，却不无道理。经济活动离不开供求关系，经济学作为研究经济行为的科学，是以市场供求的变化为分析的基础和重心的。

需求和供应是一个市场的两个基本面。在一个市场，商品供不应求，价格就会上涨；供过于求，价格就会下降：这就是市场的供求规律。

这里先介绍一下需求概念。在其他因素不变的情况下，一种商品的价格与该商品的需求量成反向关系，这就是需求规律。比如，鸡蛋的价格下降，它的销售量就会增加。价格和需求量之间的这种关系，在以纵轴表示价格水平、横轴为商品数量的两维图上，是一条向下倾斜的需求曲线。

供应则与需求相反，在其他因素不变的情况下，一种商品的价格与该种商品的供应量成正向关系。比如，鸡蛋的价格上涨，农民见有利可图，就会养更多的鸡用来下蛋，鸡蛋的供应量就会增

加。把价格和供应量的这种关系画成曲线，就会得到一条向上倾斜的供给曲线。在一定的价格水平上，供应量与需求量相等，就产生了市场均衡，这时的价格就是均衡价格。

如果市场供应或需求发生变化，市场均衡被打破，均衡价格就会发生变化。像以上例子里提到的工程塑料，由于战争危机使石油价格上涨，而上涨的石油价格又造成工程塑料生产成本上升。这样一来，在原来较低的工程塑料价格上，供应量就会减少，形成供不应求的局面，工程塑料的市场价格就会被推高。

导致商品供求变化的因素是多种多样的。概括地说，影响商品供应的主要因素包括生产者数量的增减、生产技术的改变、资源流动性的大小以及成本的变动。

与供应有所不同，影响商品需求的因素主要有消费者和人口的多寡、广告有效性的强弱、消

费者收入的高低、相关商品价格的涨跌以及消费者偏好的变化。前面三个需求因素较容易理解，比如，消费者人数或收入增加，或者广告比较有效，都会增加需求。现在举一个例子来说明后面两个因素对需求的影响：在 20 世纪 70 年代，世界主要石油出口国成立石油输出国组织，大幅度提高国际石油价格，导致了汽油价格的暴涨。汽油和汽车是互补的相关产品，汽油费用的上升使美国消费者减少了对耗油较多的大型汽车的需求，同时强化了他们对省油轻便小汽车的偏好，日本汽车公司抓住这种偏好变化的机遇，大量出口轻便小汽车占领美国市场，获得了巨大的成功。

总之，企业依靠市场生存和发展，市场环境的变化决定企业的命运。只有准确把握和利用供求变化的趋势，企业经营才能立于不败之地。

经济决策原理第九条：市场风云随时变，供求关系是根本。

效率法则之十：

贸易互利

世界著名小说《汤姆·索亚历险记》里有这样一则小故事：

（汤姆与哈克·芬是两个小朋友，在进行一次物品交换）

“喂，哪是什么东西？”（汤姆问）。

“一只小昆虫。”（哈克·芬答）。

“你在哪里捉到的？”

“在树林里。”

“我用什么东西可以和你交换呢？”

“我不知道。我不想卖掉它。”

“没什么，只不过是那么一丁点儿大的小虫子。”

“哦，没有说它不好。我对这只昆虫倒很满意。它很好看。”

“嘿，这种昆虫一点儿也不稀罕。如果我想要的话，我可以抓到上千只这样的虫子。”

“你为什么不去捉呢？因为你知道，你捉不到。这是一只刚刚出现的昆虫，我想，这是我在今年见到的第一只这样的昆虫。”

“这样吧，哈克，我用我的牙齿跟你交换。”

“让我看看。”

汤姆拿出一张小纸片，小心翼翼地打开来。哈克带着渴望的神色看着纸上的牙齿。诱惑力实在太强了。终于，他问道：“它是真的吗？”

汤姆掀起嘴唇，露出牙洞。

“好吧，没问题，”哈克说，“我们成交吧。”

汤姆将昆虫装进有盖子的小纸盒，不久前那是作为蟑螂的“监狱”的。然后，两个小孩分手了，每个人都感到比以前富有多了。

马克·吐温不愧为最伟大的小说家之一，通过这个生动的故事，我们不仅可以想象两个活泼可爱的小孩子的一举一动，而且还可以激发我们思考经济贸易的基本动因。那么，这两个小孩为何要进行交易或者贸易呢？这对我们进行商业活动又有何启示呢？

这两个小孩的虫牙交换是人类以物易物行为的一个缩影，它生动地体现了人类贸易的原始驱动力。汤姆喜欢他自己的牙齿，但更喜爱哈克的昆虫；哈克喜欢自己捉到的虫子，但更喜爱汤姆的牙齿。因此，交换的动因就是偏好差异。广而言之，偏好差异是人类贸易活动的一个基本动因。

对商业人士来说，偏好差异就是商机。比如，

同样一张旧邮票，一个非集邮者觉得它没多少价值，而一个收藏者却可能视为珍宝。如果这个非集邮者偶然拥有这张旧邮票，这时候，精明的商人就可以出一笔小价钱从他手里买进旧邮票，然后转手以高价卖给收藏者。这种转手倒买倒卖的生意看起来不登大雅之堂，但却是现实生活中很常见的贸易活动。事实上，许多举世瞩目的大富豪就是靠贸易发家致富的。一个典型的例子是世界首富比尔·盖茨，他的第一桶金就是靠转手买卖赚来的。

在 20 世纪 80 年代初，国际商业机器公司（IBM）准备推出个人计算机，急需操作系统软件。得知这个消息，比尔·盖茨敏锐地意识到，一个重大商机到来了。他了解到，在美国西雅图，有一家小计算机公司开发了 DOS 操作系统软件。当时比尔·盖茨没有钱，于是他向父亲借了 5 万美元，飞到西雅图商谈购买 DOS 软件。由于这家小计算

机公司急需资金，所以将DOS操作系统软件的所有权出售给了比尔·盖茨，比尔·盖茨将DOS操作系统软件稍加改进，便授权给IBM使用，IBM按个人计算机的销售量给比尔·盖茨的公司支付使用费。随着IBM个人计算机市场份额的迅速扩大，比尔·盖茨的财富也急剧膨胀起来。

善于捕捉商机是创业者和企业家的独特能力，而洞察人们的偏好差异，是发现商机的一个重要途径。

经济决策原理第十条：偏好差异藏商机，互惠互利做贸易。

效率法则之十一：

边际效用递减

在一个骄阳似火的夏日，假如你在房子后面种树，累得满身大汗，口渴得要命。这时候，如果你享用一块冰凉清甜的西瓜，就会感到“太爽了”。用经济学术语来说，就是获得很高的“效用”（utility）。消费一个商品得到的满足感是总效用；多消费一个单位商品得到的额外满足感就是“边际效用”。如果你再吃一块西瓜，还会觉得“挺好”，总效用增加了，但边际效用可能下降了。如果再吃一块西瓜呢？可能会觉得“还行”，这时候，

边际效用仍存在，但与之前相比下降了。如果再继续吃第四块西瓜呢？食用过量了就会感到不适，那么，边际效用变成负的，边际效用和总效用都减少了。

无论是吃东西、喝饮料，还是其他的消费，都存在这样一种现象：随着某种产品消费量的增加，多消费一个单位产品所带来的额外效用必然下降，这就是边际效用递减法则。有意思的是，情人相处的感觉也印证了这一法则。情人常常相处在一起，难免有摩擦和吵架，但如果有一段时间不见，就会倍感亲切。“离别情更浓”就是边际效用递减的一种真实体现。

边际效用递减的原因是什么呢？效用是主观的心理感受，但产品消费所产生的心理刺激和反应具有一定的规律性。早在19世纪，心理学家韦伯（E.H.Weber）和费克纳（G.T.Fechner）通过心理实验发现：人在消费某种商品时，最初的刺激

很大，人的满足程度相应很高。但随着该商品消费量的增加，同一种刺激的重复，使人在心理上的兴奋程度逐渐减弱，满足感也逐渐减少。这一发现被称为韦伯—费克纳边际影响递减规律，是边际效用递减的理论基础。

通常来说，消费者购买某种商品，是由于该商品可以产生效用。消费者根据商品的边际效用来决定愿意支付的价格。边际效用越大，愿意支付的价格也就越高；反之，边际效用越小，愿意支付的价格也就越低。因此，消费者购买的一种商品越多，由于边际效用递减，他愿意支付的价格就越低。也就是说，消费者的商品需求价格会随着该商品购买量的增加而降低。在以纵轴表示价格、横轴为商品数量的两维图形里，消费者的需求曲线从左上方向右下方倾斜，这条需求曲线本质上是消费者的边际效用曲线。

在商品销售时，精明的厂家会根据不同的购

买量来设定价格。例如，“买二送一”是厂家广为采用的一种促销策略，往往给厂家带来颇佳的销售业绩。基本原因是这种促销策略符合边际效用递减的经济法则。

经济决策原理第十一条：边际效用必递减，把握量价是关键。

效率法则之十二：

需求弹性

创业者凯恩拥有美国名牌大学计算机专业的教育背景，原来经营一家信息技术（IT）杂志社，在 IT 行业火爆的时候，他的杂志十分畅销。但随着 IT 行业的降温，他的杂志也遭到冷遇，杂志社开始出现小幅亏损。为了扭亏，他决定将价格提高 20%，希望能够增加销售额和利润。但是，事与愿违，提价使销售量下降了 30%，而且，销售量的减少削弱了该杂志对广告商的吸引力，造成销售收入锐减，亏损面急剧扩大，最终导致了杂

志社的破产。那么，是什么原因导致了凯恩的经营决策失误呢？

凯恩只看到价格与销售额之间的正向关系，而没有预判好顾客对价格变化的敏感反应。也就是说，凯恩没有认识到需求的价格弹性与销售收入之间的关系，从而采用了错误的定价策略。

消费者对价格变动的敏感性就是需求价格弹性，需求的价格弹性是价格变化的百分比所引起的需求量变化的百分比，可以用下面的等式表示：

$$\text{需求的价格弹性}=\frac{\text{需求量变化的百分比}}{\text{价格变化的百分比}}$$

如果需求的价格弹性大，即价格弹性大于1，提高价格就会减少销售额。原因是：在需求价格弹性大的情况下，消费者对价格的变化很敏感，需求量变化的百分比将超过价格变化的百分比，因此，提价本身增加的收入会小于需求量下降所造成的收入损失，使总销售额减少。

在上面的例子里，该杂志的需求价格弹性为：-30% /20% = -1.5，弹性取绝对值为 1.5，它大于 1，也就是说，价格每变化 10%，需求量会变化 15%，这说明消费者对价格的变化相当敏感，提价会引起消费者强烈的反应，从而大量减少购买量。具体地说，销售收入，常称为销售额，等于价格乘以销售量，即总收入 = 价格 × 销售量。如果提价 20%，销售量下降 30%，那么，销售额将下降 16%。也就是说，提价后的销售额仅为提价前销售额的 84%，显然，提价是得不偿失的。所以，如果要增加销售收入，正确的决策就是降价，降价可以加大杂志的销售量，从而增加销售额。具体地说，如果降价 20% 的话，降价后的销售量将增加 30%，那么，销售额将增加 4%，即 0.8×1.3= 1.04。

显而易见，降价后的销售额比降价前提高 4%。更重要的是，杂志发行量的增加使杂志对广告商

更有吸引力，有可能带来更多的广告收益，这样就增加了扭亏为盈的可能性。

以上讲了需求价格弹性大的情况，相反，如果需求价格弹性小，即价格弹性小于1，需求量变化的百分比小于价格变化的百分比。也就是说，消费者对价格的变化不大敏感，提价就不会引起消费者强烈的反应，那么，提价就能增加销售收入。因此，了解需求的价格弹性是合理选择定价策略的关键。

一般来说，影响产品需求价格弹性的因素主要包括产品对于购买者的重要性、产品消费占总开支中的份额、替代品多寡等情况。一个产品越是必需，它的价格弹性就越小，比如，食盐和阿司匹林的价格弹性都比较小。一个产品在消费者的总开支中份额越大，需求的价格弹性就越大，比如，汽车的价格弹性大于圆珠笔的价格弹性。一个产品的替代品越多，需求的价格弹性就越大，

比如，可口可乐有许多替代饮料，所以它的价格弹性比牛奶的价格弹性大。

常用的估算需求价格弹性的方法主要有三种：面谈问询法、直接实验法、统计测算法。

面谈问询法分为直接调查和间接调查两种。直接调查是指对消费者提出问题，比如，你在某个给定的价格下，会乐意购买多少数量的某种商品？如果价格上涨到了某个水平，你会怎样调整购买量？如此等等。采用直接问询，信息可靠性不太高，因为消费者的答案不一定会反映他们的真实购买意向；间接问询的效果相对较好，消费者不仅可以被问及目前的消费行为，而且可以被问及他本人和其他人对价格的反应，例如，如果商品打5%的折扣，你会心动吗？你认为别人会购买吗？这种询问方式可以提供有价值的需求信息。

直接实验法也包含两种方式：一是直接营销试验（direct marketing experiment），即在市场

条件相对稳定的情况下，变动某一特定商品的价格，以了解其对消费者决策的影响。例如，一家生产紧身袜裤的美国厂商曾测试其“利格斯”袜裤在不同城市的四种促销手段：两双装降价 40 美分，两双装降价 20 美分，每双降价 20 美分，以及购买一双可获得一张 25 美分的优惠券。根据销售情况的分析结果表明，“两双装降价 40 美分这一促销手段最为有效，它在 6 周内带来了 53% 的累计净销售的增长；两双装降价 20 美分的有效性次之，8 周内累计净销售增长了 20%；25 美分优惠券的效果最差，8 周内累计净销售仅增长 3%”。

二是受控实验室试验，选择一批消费者，给他们补助一笔购物款，要求他们在一个模拟的商店里消费，而将商品的价格、包装和放置位置进行适当的变动，以观察消费者购买行为的变化。虽然直接试验有一定的效果，但成本较高，试验持续时间一般较短，观察的数量和提供的信息也

就较为有限。

统计测算法是使用最为广泛的一种估算需求的方法。它运用经济统计模型，对产品价格和销售的历史数据，进行处理和分析。相关的技术性知识可以参考经济统计方面的书籍。

经济决策原理第十二条：需求价格有弹性，产品定价要体现。

效率法则之十三：

沉没成本无所谓

美国布尔公司开发了一种新产品，根据总裁的估计，新产品可以给公司每年带来700万美元的销售额，同时增加600万美元的实际成本，总的分配成本（包括新增成本以及一定比例的管理费用、折旧和保险费等）是780万美元。

（1）总裁认为生产这种新产品无利可图。请问这样的想法是否正确，为什么？

（2）公司主管研究部门的副总裁认为，因为开发这种产品已经花费了1200万美元，所以除

了生产别无选择。请问这样的想法是否正确，为什么？

这是企业经营过程中经常碰到的实际问题。

在第（1）个问题中，总裁反对生产开发出来的新产品，他的理由从会计核算的角度来说是正确的，但从经济学的角度来说是不对的。生产新产品导致新增的成本是600万美元，其余的分摊费用为180（780-600）万美元，属于固定成本，即使不生产新产品，这些固定成本也存在，但会分摊到其他产品上。而新增的销售额（即收益）是700万美元。显然，新增收益（700万美元）大于新增成本（600万美元），所以，生产新产品是有利可图的。所以，应当生产该新产品。

在第（2）个问题中，副总裁的观点很容易引起共鸣。不过，他的想法是错误的，但结论是正确的。1200万美元的开发费已经花掉了，那是已经发生而无法收回的费用，即沉没成本，这个成

本对于是否生产的决策并不重要，因为这个成本已经没有其他的利用机会了，衡量是否生产的标准是能否有新增利润，也就是说，新增收益是否大于新增成本？如果不是的话，就不必生产。但我们从第（1）个问题的解答里，已经知道有必要生产新产品，因为有利可图。

沉没成本无所谓。这是经济决策的一个重要法则。打一个比方，如果木已成舟，我们不应该继续去想原来那些木材值多少，可以生产其他什么产品，而应当考虑已造的船可以怎样使用才有最大价值，如果不能使用，是否可以改造成其他东西呢？至于造船时耗费的许多人力和物力，那都是沉没成本，不应该是现在决策的依据。英语里有一句成语说得好，“不要为倒掉的牛奶哭泣”。重要的是现在和未来，而不是过去。过去的无法再选择了，机会一去不复返了。

在现实生活中，不舍得沉没成本是人性的弱

点，因此很容易导致一错再错，越陷越深，不能自拔。例如，有一位外贸业务员下海创业，花了不少钱收购了一家针织厂，自任厂长。由于竞争激烈，加上经营环境恶化，管理困难重重，收取的加工费难以维持经营。虽然十多个月后感到财力难支，但却不甘心停业，因为设备和工厂的顶手费花费了20多万元。于是又苦撑了一年多，最终关闭工厂时亏损了100多万元。显然，他没有意识到，那20多万元的顶手费早已付出，作为沉没成本，不应影响他是否继续经营的决策。既然扭亏不实际，那么，长痛不如短痛，早做了断，也就不至于亏损得那样惨。

经济决策原理第十三条：沉没成本要舍弃，重在未来新收益！

效率法则之十四：

边际效益递减

秦池原是山东一个县城的小酒厂。1996年，这家小企业大胆出手，出价6666万元勇夺央视广告标王，获得了央视新闻联播后天气预报前的那十几秒的广告播出权。该企业广告在央视黄金时段的播出使“秦池”酒的名声大振，销售市场得到急剧扩张，当年实现销售收入9.5亿元，上缴利税2.2亿元，比夺标前分别增长了500%和600%。这种标王效应，使秦池尝到甜头，该企业负责人以及当地县政府领导因此以为，巨额的广

告投入可以持续产生更大的额外收益。于是，集中全县财力，以 3.2 亿元的高价又一次夺得 1997 年的央视广告标王。然而，当年的销售却并没有如他们期望的那样，呈现进一步的爆发式增长，而是出现了意外的断崖式暴跌，1997 年的销售额仅为 6.5 亿元，下滑了 31%，销售和市场都出现了急剧萎缩，最终秦池宣布破产。

是什么原因导致了秦池的坠落？从表面上看，秦池白酒勾兑的曝光和公关不利是导致秦池失利的直接因素。但实际上，还有更深层次的原因。秦池的白酒勾兑不过是一种 OEM 贴牌生产，同行里的五粮液、茅台、全兴大曲都是这样做的，而贴牌生产在其他行业更被大众广为接受，比如，耐克、苹果手机、皮尔 · 卡丹等知名国际品牌，无不如此。秦池失败的根本原因是高估了央视广告的持续效应所造成的决策失误。从理论上来说，就是忽视了基本的边际效益递减规律。根据这个

经济规律，连续地增加同一单位的投入品，而保持其他投入品不变时，最终会出现的情况是：增加的产出会变得越来越少。在经济学里，增加一个单位的某种要素投入所生产的额外产量，称为边际产出。边际产出递减往往会导致投入品的回报递减。秦池首夺标王时，广告效应巨大，因为人们初次得知“秦池”酒，难免会有好奇心和新鲜感。但随着广告日复一日的重播，效应必然会日渐减弱。而对央视广告效应持续增大的企望只能是一个幻觉。

边际效益递减是不以人们意志为转移的客观规律。

举例来说，一亩地投入 5 斤化肥，产量增加 100 斤；再投入 5 斤化肥，产量可能增加 120 斤；然后，再投入 5 斤化肥呢？产量很可能只增加 90 斤。不断增加一定量的化肥，最终会导致额外增加的产量越来越少，这是必然趋势。试想一下，

如果不是这样的话，不断投入化肥，额外的产量越来越多，这岂不是意味着一亩地可以养活全世界所有的人口？

现在用一个简单的例子来说明边际产出与生产过程的关系。一个小餐馆有餐厨设备，但如果没有员工，就无法供应餐食，这时产量为 0；如果雇用一个员工，可供应 30 份午餐，这个员工的边际产出为 30；如果再雇用一个员工，餐馆可供应 80 份午餐，那么，这第二个员工的边际产出是 50，因为 80−30 =50。

一般来说，企业的生产过程有三种边际产出现象：边际产出递增、边际产出递减、边际产出为负。这三种现象被称为生产过程的三个阶段。以下以一个小餐馆每天的生产情况为例来说明（见表 14-1）。

表 14-1　一家小餐馆的生产情况

资本（设备）	员工 / 个	总产量 / 份（供应餐数）	边际产出
10	0	0	0
10	1	30	30
10	2	80	50
10	3	140	60
10	4	190	50
10	5	230	40
10	6	260	30
10	7	280	20
10	8	290	10
10	9	295	5
10	10	290	−5

从表 14-1 可知，当员工从 1 个逐步增加到 3 个时，每个新增员工的边际产出是递增的，依次为 30、50 和 60，这就是生产过程的第一阶段；员工从 4 个逐步增加到 9 个时，每个新增员工的边际产出是递减的，但边际产出为正，依次为 50、40、30、20、10 和 5，这是生产过程的第二阶段；到了第三阶段，当雇用了第 10 个员工时，

边际产出为 −5，总产出是下降的。

为什么当员工超过 9 个时，总产量会减少呢？由于小餐馆的面积十分有限，并且厨房设施（资本）给定，员工过多会由于过于拥挤而出现相互干扰。正如国外谚语所说：“厨师太多做坏了汤”（Too many cooks spoil the broth）。在正常情况下，企业会在第二阶段进行生产。但在现实生活中，有些企业也会在第三阶段生产，原因是冗员导致边际产出为负。比如，改革开放之前，不少国有企业常常出现“第一个人干，第二个人看，第三个人来捣乱”的低效率现象。

回报递减的规律性并不局限于生产活动，同时也存在于技术开发、广告营销等各个领域。对企业管理者来说，掌握边际产出递减的实际情况，有利于合理利用资源、控制成本、提高经济效益。

经济决策原理第十四条：边际效益必递减，资源投入须谨慎。

效率法则之十五：

经济附加值

张医生辞去30万元年薪的工作，开了一家私人诊所。他使用了自有的一座小楼房作为办公楼，这个楼房原用于出租，年租金收入为10万元。现在自己使用，就不必支付房租。公司一年的营业成本包括：员工工资22万元，药品、设备租赁、水电、保险等费用计38万元。当年的营业额为82万元。预计经营情况稳定，在今后的几年内不会有明显变化，而他很容易找到原来那样的工作。如果他主要考虑的是经济利益，那么，他应当继

续经营诊所吗?

从账面上看，诊所经营得还行。显性成本（会计成本）包括员工工资（22万元）和其他各种费用（38万元），共计60万元。营业额（82万元）减去显性成本（60万元）就是22万元的账面利润（会计利润）。从表面上看，诊所盈利状况良好，应当继续营业。

但是，账面核算存在一个基本弱点，机会成本（见"效率法则之七"）往往没有得到反映。实际上，真实的经济成本不仅包含显性成本，而且包括其他自有资源的机会成本。如果这位医生不经营私人诊所，他可以获得30万元的年薪；如果他不将自己拥有的小楼用作诊所，他可以得到10万元的年租金收入。因此，他的真实成本不仅有显性成本，也应包括放弃工作的工资（30万元）和未得到租金收入（10万元），即

经济成本 = 显性成本 + 机会成本 =

60+（30+10）=100（万元）

这样看来，这位医生开诊所是不划算的，因为营业额（82 万元）减去经济成本（100 万元）为 -18 万元，也就是说，经济利润为 -18 万元。从经济意义上来说，他经营诊所是亏损的。所以，他应当关闭诊所，回去做原来的工作。

账面利润与经济利润的差异在概念上的区分并不难，但在实际经营活动中，复杂的核算过程会像迷雾一样模糊人们的视线，企业管理者很容易忘记经济利润的重要性，往往围着账面利润数字打转，从而造成经营决策的失误。

虽然经济利润是教科书里的一个常用术语，在商务活动中却有巨大的实用价值。值得一提的是，经济咨询专家班纳特 • 斯图尔特（Bennett Stewart）在为可口可乐公司做咨询时，创意地运用了经济利润的概念，提出经济附加值（economic

value added，EVA）的思路。

作为顾问，斯图尔特对当时的可口可乐公司财务总监考哈特说，“虽然我们在评估灌装生产线的价值时用的是现金流的概念，但在确定灌装线经理们的奖金时，就应该采用经济利润的概念了，我把它叫作EVA。EVA就是减去资本成本后的利润。如果你的投资有好的回报，而且利润的增长超过了资本成本，EVA就会提高；反之，如果你们的投资带来的收益无法弥补资本成本，即使会计利润看起来不错，EVA的利润也会降低。如果我们能够通过奖金的方式让灌装厂的经理们分享到他们所创造的EVA增量，他们就会有动力更明智地运用资产，并确保其投资增加价值。”考哈特回答：“有道理。不过，是不是还有其他的公司也在采用这个方法呢？”斯图尔特回答：“据我所知还没有。”“真棒！这样我们就可以把竞争对手甩下一大截了。好的想法常常会让我们领先一大步……”

采用 EVA 方案使可口可乐公司的业绩得到了明显改善。举例来说，以前在运送浓缩液时，使用不锈钢罐，占用大量的固定资本，会计意义上的成本分摊并没有显示高昂的费用，但计入占用资金的机会成本，使用不锈钢罐的真实成本就相当高。在一些地区使用了纸箱来运送浓缩液，从而大幅度降低了成本。

斯图尔特的 EVA 思路促进了可口可乐公司的发展，同时也使他的咨询事业蒸蒸日上。至今，斯图尔特仍以经济利润的概念来引导企业提高效益。“衡量一项投资真正创造了多少价值，并不在于它销售收益的多寡，关键是看减去所有资本成本之后的最终盈余。”“经营活动的实际价值是它的会计利润减去全部资本成本，包括资金的机会成本和债务利息。”这是对经济利润的生动诠释和实际应用。

经济决策原理第十五条：账面利润会骗人，经济利润是“真金”！

效率法则之十六：

规模经济

格兰仕在1993年才开始生产微波炉，如同神话一般，在短短8年时间内从一个制作羽毛掸子的手工作坊转变为无可争议的微波炉市场的全球领导者，到2001年便拥有了70%的中国市场份额和30%的世界市场占有率。在此后的十几年里，格兰仕的销售量一直维持30%～40%的世界市场份额。格兰仕的迅速成长并不是偶然的。从1996年开始，格兰仕微波炉每年降价40%。到了2001年，最便宜的微波炉价格已经跌至每台300

元。在格兰仕价格战的冲击下，LG、三星等国际巨头失去了原有的市场主导地位，而许多国内的微波炉制造商在残酷的价格战中纷纷败下阵来，关闭了工厂。因此，媒体将格兰仕称为“价格屠夫”。但这种价格竞争策略推动了格兰仕快速发展，以致它的国内市场份额不断扩大，1996 年时达到 34%，1997—2001 年每年分别上升至 47%、61%、67%、76% 和 70%。2001 年，格兰仕微波炉的年产销量达到 1500 万台。格兰仕这种经营策略的经济逻辑是什么？

格兰仕发家的诀窍在于它最大限度地发挥了规模经济的效益。规模经济的含义是：经营规模扩大导致长期平均成本下降。格兰仕为了加快扩张速度，采用了低价策略来提高销售额，从而达到规模经济的目的。规模经济不仅可以降低生产成本，还可以通过降低价格来扩大市场份额。

与格兰仕类似，小米公司也曾是一个利用规

模经济获得超预期增长的典型。前些年，人们惊奇地发现，小米手机的网上售价低于其销售时的生产成本，这种超低价销售对顾客很有吸引力。小米于2010年成立，在2011年10月开始发货，到了2012年3月，小米手机销量超过了200万台，并有了“微利”。那么，小米为什么能够盈利呢？当时，小米的售后服务和米聊等增值服务是亏损的，而它盈利的秘密是：采用“前向定价法”来获取规模经济的效益。所谓“前向定价法”（forward pricing），就是不以现在的单位生产成本为依据，而是参考未来某个时间的单位生产成本来进行前瞻性定价。采用这种定价方法，以单定产，待订单累积到较大数量时，进行规模化生产，便可以实现规模经济。比如，按现在的小批量生产，每部手机的生产成本为1200元，可获利的销售价必须高于此成本。但如果按照未来的大批量生产，每部手机的生产成本为900元，销售价定在1000

元左右就可获利，而这个价格远低于现在的单位生产成本，即 1200 元。在手机行业，采用前向定价法，还可以获取摩尔定律带来的成本节约。根据摩尔定律，每 1 美元所能买到的芯片性能，将每隔 18 ～ 24 个月翻一倍以上。也就是说，手机芯片的成本是不断下降的。因此，同样的手机芯片在几个月后成本就会明显降低，手机的生产成本也随之下降。

规模经济存在于经营的不同阶段，无论是采购、生产和研发，还是营销、物流和售后服务，大批量的规模运营都有利于平均成本的降低；规模经济也存在于商务活动的不同层面，小到工厂、部门和产品，大到公司、市场和城市。规模化的集中管理都可以促进单位经济效益的提升。

规模经济主要来源于三方面：（1）规模化经营有利于促进生产标准化和专业化，减少能耗和原材料消耗费用，提升产品质量；（2）规模化经

营可以实行大批量原材料采购，从而降低采购成本；（3）规模化经营有利于充分发挥技术优势，能提高定量投入资源的效率，比如，在建筑业，建造成本 =K（流通量）×2/3，这是行业内著名的三分之二法则，是一种客观存在的现象。

生产经营活动达到一定的产量水平才可能取得最大的规模经营效益，这个产量称为高效率的最低规模，也就是长期平均成本开始达到最低水平时的生产规模。例如，格兰仕在生产微波炉最初的 8 年里，单位成本随着产量的增加不断下降，在年产量达到 1000 万台之后，每台微波炉的成本已降到最低，这个产量就是格兰仕高效率的最低规模。一般来说，每个行业都有一个高效率的最低规模，企业需要达到这个最低规模，才能充分实现规模经济的效益。在达到这一规模后，再扩大一些产量，单位成本会大致保持不变，这是低成本生产运营阶段。

规模经济是有限的，而不是无限的。当经营规模过大时，会出现规模不经济，即长期平均成本会上升。这种现象的产生是由于过大规模的经营会造成管理有效性降低、沟通成本增加、经营灵活性下降、市场敏感度衰退等问题。

经济决策原理第十六条：降低成本有诀窍，经营规模要达标！

效率法则之十七：

学习曲线

福特 T 型车是迄今为止全球最有影响力的汽车，不仅因为它是 20 世纪初先进工业流水装配线技术与管理革新的典范，而且因为它是世界上第一款走入普通百姓家的大众化、实用型汽车。福特 T 型车在 1908 年面世时销售价仅为 850 美元，当年的产销量就达到 10 660 辆。虽然在第二年时它的价格上升为 950 美元，但之后随着销量进一步增加和成本持续下降，价格每年逐步降低，到 1916 年时福特 T 型车的售价降至 350 美元，而这

一价格仍然给福特汽车公司带来了可观的利润。

福特 T 型车生产成本的不断下降：一方面是由于规模经济（见“效率法则之十六”）；另一方面是由于学习曲线的效应。学习曲线是指平均成本会随着累计总产量的增加而下降，而这种下降速度是递减的。它反映了经验效益，所以又称为经验曲线。简单地说，重复地进行一种产品生产时，随着产量的累计增加，单位产品所需的生产时间将减少，单位产品的成本会以相应的比例下降，呈现一条往下倾斜的曲线，如图 17-1 所示。

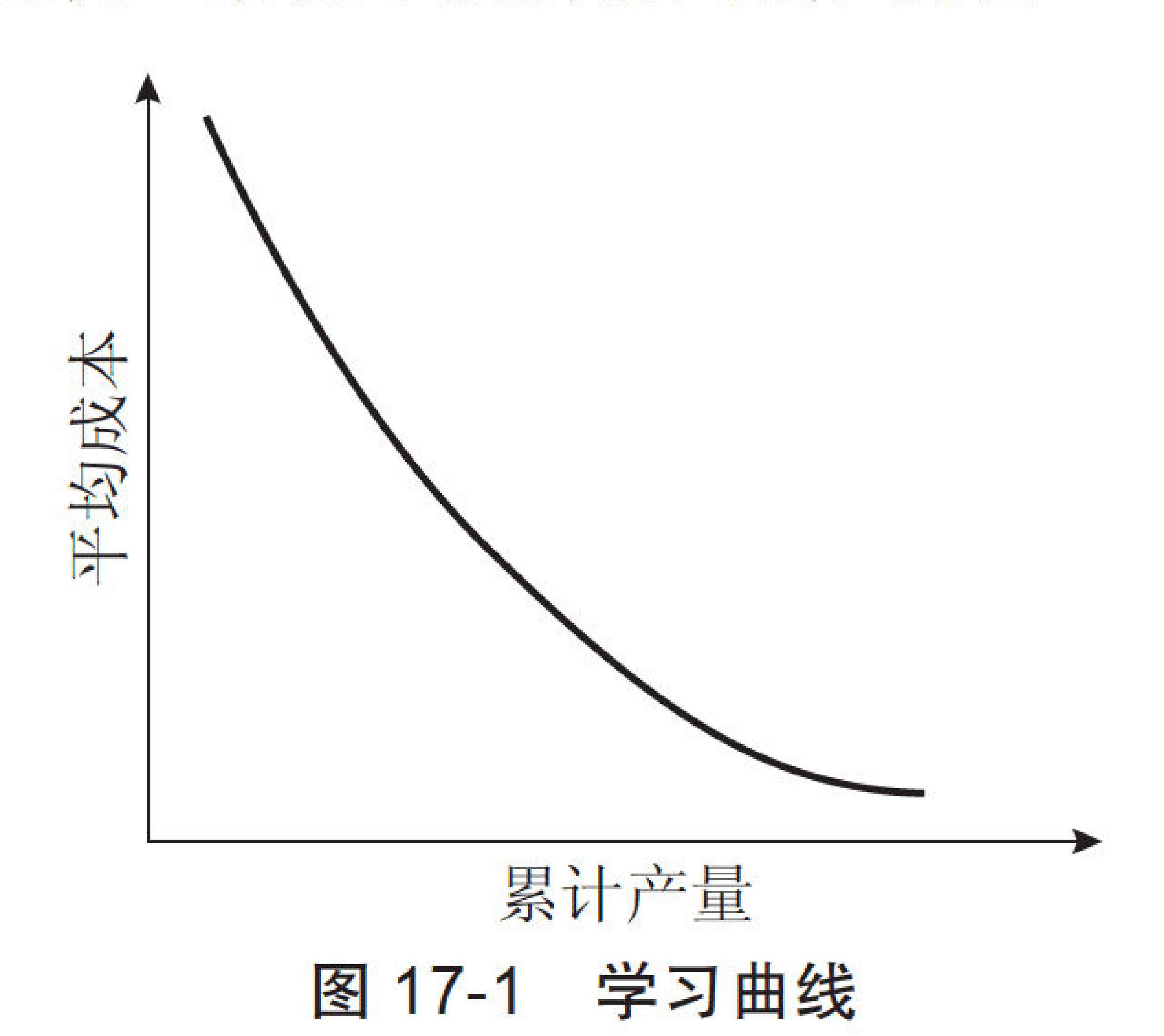


图 17-1　学习曲线

熟能生巧是对学习曲线的通俗表述。事实上，学习曲线存在于人们所做的各种工作和各类事情当中。重复做某件事产生经验，工作更熟练，流程更合理，分工协作更高效。对企业来说，在生产一种产品之后，再一次生产这种产品常常可以节省 10% 以上的成本和时间。累计的产量增加一倍时，单位产量所需要的生产时间为前一次的某一比例，这个比例称为学习率。例如，一个工人重复生产一件产品，第一次需要 100 分钟，第二次只需要 70 分钟，那么，他的学习率是 0.7。与此类似，一个工厂重复生产一种产品，第一次生产 1 万件时，每个产品的平均生产时间为 100 分钟；第二次生产 1 万件时，即累计 2 万件时，每个产品的生产时间缩短为 75 分钟，那么，这个工厂的学习率是 0.75。因此，学习曲线将产生巨大的成本节约效应。

对于不同的产品、不同的人和不同的企业，

学习率会有很大差别。研究发现，像轮船和飞机那样的大型产品组装制造，生产过程复杂、协调难度大，学习曲线效应特别显著。当产量上升时，生产每艘轮船或每架飞机的劳动时间会快速地下降。例如，第二次世界大战期间，一家美国企业生产了大量的轮船，第一年生产轮船的平均劳动时间就下降了 45%，每艘轮船的制造时间则减少了 75%。

有意思的是，有时候有的企业并没有获得应当存在的学习曲线效益。一个典型的案例是美国洛克希德公司（Lockheed）在 20 世纪 70 年代进行的 L-1011 三星飞机生产项目，洛克希德公司在该制造项目上损失了数十亿美元，主要的原因是该项目几乎没有产生任何学习曲线效应。那么，为什么洛克希德三星飞机制造项目没有产生预期的生产效率提升呢？

学习曲线效应的消失并非偶然。具体原因包

括员工工作任务的频繁变换、员工较高的流失率、罢工造成的生产中断等，这些因素导致了“组织失忆”（organization forgetting），在干中学获取的经验和知识也就没有得到积累，也就难以产生有效的学习率。因此，企业要发挥学习曲线效应，需要注意以下几个方面：①减少员工的工作更换频率；②降低员工流动性；③增强工作的连续性。从更高层次来说，个人和企业都需要一个知识管理系统，以利于不断获取学习效应、提高工作效率。

经济决策原理第十七条：学习曲线降成本，知识管理来实现！

效率法则之十八：

范围经济

海尔集团不论是在中国还是在全世界，可以说都是白色家用电器制造行业的龙头老大。除了其主业冰箱外，海尔有将近100个产品线和15 000多种家用电器，包括冰箱、冰柜、空调、洗衣机、微波炉、电视、手机、电脑、吸尘器等。海尔生产如此之多的产品，是否会导致成本上升、利润下降呢？多年来，海尔的经营业绩长期保持良好。2016年，海尔的全球销售收入达到2016亿元，比上一年增长6.8%，利润达到203亿元，

比上一年增长12.8%。对一个在成熟行业的制造企业来说，10%的利润率是相当不错的经济效益。

企业生产多样化相关产品的经济逻辑是什么呢？不只是由于规模经济（见效率法则之十六）和学习效应（见效率法则之十七），更重要的是可以获取范围经济。同时生产两种或两种以上产品的成本低于这些产品单独生产时所需成本的总和，就是范围经济。举一个简单的例子，一个生产者同时生产信纸和笔记本的成本，要比两个生产者分别单独生产这两种产品的合计成本低得多。

范围经济来源于企业内部资源共享、优势互补。具体来说，同样一种设备用来生产多种产品，其利用率可得到提高；同样一种零部件或中间产品用于组装多种产品，其生产批量增加可以降低单位成本；同样一项研发技术成果用于多种产品的生产，单位产品所分摊的研发成本可以降低；同样一个营销网络可用来支持多种产品的销售，

可节省产品的平均营销成本，如此等等。例如，一家石化公司并购一家乙烯公司后整合运营，不仅可以实现物料互供、水电气风等共用设施的优化配置，还可以通过分销、研发和服务中心等部门的统一管理和集中使用的措施，达到节约成本的目的。

前些年，有一家大学的地理学院，开办英语培训班，提高了教室等教学资源的利用率，取得不错的经济效益。这也是一个范围经济的例子，因为一个教育机构同时提供两种教育产品的费用要低于两家教育机构分别单独提供这些产品所需的合计费用。

对企业来说，范围经济的可实现程度，是产品线延伸和经营范围扩大的重要决策依据。如果相关产品种类的增加，提升了企业资源的共享性和利用率，就可以产生范围经济的效益。但是，范围经济是有限的，而不是无限的。如果企业的

产品种类太多，经营范围过广，反而会加大管理难度，降低管理效率，从而造成范围不经济。由一家企业生产关联产品的成本高于多家企业单独生产这些产品所需成本的总和，就是范围不经济。所以，企业需要尽量挖掘范围经济，但也要避免范围不经济。

经济决策原理第十八条：范围经济须挖掘，资源共享是秘诀！

效率法则
之十九：

现值估算

创业者小李在考虑购买一套二手电子设备。该设备预计可使用两年，第一年可产生 200 万元的运营利润，第二年可产生 100 万元的运营利润。之后，设备将报废，其残值仅约 2000 元。如果没有商业风险，小李要求有 10% 的年回报率，他购买设备所应支付的最高价格是多少？ 如果有商业风险，设备的估价应做何调整？

上面这个案例的核心问题是设备资产如何定价。这是商业投资的典型问题。同样，如果你并

购一家企业，对这家企业应出价多少，也是类似的资产定价问题。投资标的或并购目标公司的估价是一个商业难题，现值估算法则是破解这一难题的一把金钥匙。

根据现值估算法则，现有的一元钱比未来将得到的一元钱更有价值。因此，资产所能产生的预期未来收入或支出应当折算为现在的价值来评估。

现值估算法的基础是“现值”。在此用一个简单的例子来说明现值(PV, present value)的概念。

今天的100元在一年后值多少钱呢？如果利率是10%，那么，100元在一年后的未来值（FV, future value）是110元。反过来说，一年后的110元的现值就是100元。

因此，一年的未来值为

$$FV_1 = 100\,(1 + 10\%)$$

用符号简写为

$$FV_1 = PV\,(1 + i)$$

在此，i 代表利率或折算率。

两边同除以（1+ i），可以得到的现值为

$$PV = FV_1 /（1+i）$$

如果时间是 2 年，那么，$PV_2 = FV_2 /（1+i）^2$

依此类推，如果时间是 t 年，$PV_t = FV_t /（1+i）^t$

比如，5 年后收到的 100 元现在值多少钱呢？如果利率为 5%，那么，

$$PV = 100 /（1+5\%）^5 = 100/1.2763 = 78.35$$

也就是说，5 年后收到的 100 元仅值现在 78 元多。

现在来分析开题案例中的设备问题。

在无商业风险的情况下，按照现值法则估算的设备价值为

$$设备价值 = 2 /（1+10\%）+1 /（1+10\%）^2 + 0.002/（1+10\%）^2$$

$$\approx 1.8182+0.8264 + 0.0016$$

$$\approx 2.6463 （百万元）$$

也就是说，如果要获得10%的年回报率，小李购买该套设备所应支付的价格不应高于264万元。

如果存在商业风险，设备的估价应往下调整，以弥补可能产生的损失。这时候，就要采用高于10%的折算率来调低设备的现值。风险越大，折算率（回报率）也就越高。这种价值估算就称为“风险定价”。

再举一个实例来说明现值估算法则的运用。

一家拥有300辆出租车的国有企业，兼营汽车租赁业务。由于各种原因，现有50辆出租车无法进行营运和处理。该批车辆磨损严重，车况极差，无法再发包给出租汽车司机进行出租营运；如果进行修理，估计每辆车的修理费用将达1.2万元，该企业的资金成本为年利率10%，修复和重新发包需要6个月时间，发包后每辆车每年可以产生4万元的净收入，汽车平均使用时间为3年。该

批车辆在财务账面上的折旧余额近 9.3 万元 / 辆，而扣除销售成本后的市场净售价平均仅为 2.3 万元 / 辆，如果出售必将出现 7 万元 / 辆的亏损，共计 350 万元。不过，出售后公司可以使用该批车辆所套用而闲置的 50 个出租车经营权，每个使用的出租车经营权意味着每年 2.5 万元的净收入，因为公司可订购新车，购车款由承包司机负担。该公司总经理对如何处理这批车辆持谨慎态度，并不急于做出决定。所以，车辆一直闲置着。

（1）对于这批车辆，有几种处理方法？

（2）如何正确处理这批车辆？

（3）该公司总经理会按经济逻辑处理这些车吗？为什么呢？ 处理这些车的策略是否取决于他的任期长短呢？

根据现值估值法则，我们可以对出租车的案例进行具体分析如下。

（1）存在三种处理方式：继续闲置、修理、出售这些车。

（2）需要对三种处理方式的经济效益比较，由于汽车修理需要半年时间，修理后汽车只能使用 3 年，之后只有出租车牌可以使用，这与出售闲置车之后的情况一样，所以，只需比较三种处理方式在 3 年半时间里的经济效益。

①继续闲置：没有收入和利润，折旧损失会不断增加。

②修理：

现值利润 = 现值收益 – 现值成本

$$=50\times[2/(1+0.1)+4/(1+0.1)^{2}+4/(1+0.1)^{3}+2/(1+0.1)^{3.5}]-1.2\times50$$

$$=50\times[1.8181+3.3057+3.0052+1.4311]-60$$

$$=50\times9.5601-60$$

$$=478-60=418$$（万元）

③出售：

现值利润＝现值收益＋预期现值收益

$= 2.3×50+ 50×[2.5/（1+0.1）+2.5/（1+0.1)^{2} +$

$2.5/（1+0.1）^{3}+ 1.25/（1+0.1）^{3.5}]$

＝ 115 ＋ 50×[2.2737+2.0661+1.8783+0.8944]

＝ 115+50×7.1115

＝ 115+355.575

＝ 470.575（万元）

从经济分析的角度来说，将闲置车出售后经营的闲置利润最高，所以，从经济效益的角度来说，出售闲置车是最佳决策。

（3）总经理很可能不会按经济逻辑处理这些车，尤其是在他的任期不长的情况下，更是如此。因为出售这些车会在收入报表上出现 350 万元的巨额亏损。总经理难免担心被指责“造成国有资产流失”或“经营不善”，从而影响他个人的职

业发展。所以，商业决策的政绩化是国企的一大弊病。

当然，如果总经理有很长的聘任期，他应当做出卖车的决策，因为“长痛不如短痛”，短期的亏损可以产生长期的良好业绩。同样，如果是一个刚上任的总经理，也会立即出售这些闲置车来改善经营状况。

基于现值法则的估算法是经济和金融分析的一种常用工具。虽然人们使用多种方法进行资产估值，但现值估算在资产定价中是必不可少的环节，对投资决策具有重大的参考价值。

经济决策原理第十九条：投资经营看回报，现值估算不可少！

效率法则之二十：

位置价值

2007年1月的一个早晨，正是上班高峰时段，在美国华盛顿特区朗方广场的地铁站过道上，一位看似街头艺人的年轻男子用一把小提琴演奏着世界名曲，在他脚边的琴盒上，散乱地放着一些零钱。他演奏了6首巴赫的作品，用时43分钟，超过1000人经过他身边，不到30人给了钱，总金额是37美元17美分，其中还包括他自己放上去作为“引钱”的几块美元和硬币。几乎所有路人都想不到的是，这位演奏者是当今世界著名的

小提琴大师乔夏•贝尔（Joshua Bell），虽然他打扮成街头艺人，但使用的是价值350万美元的小提琴。

一位全球最卓越的音乐家，用世上一种最名贵的乐器，来演奏多首世上最优美的乐曲，在人来人往的地铁站过道上，只能得到区区30多美元的酬劳。要知道，3天前，他在波士顿音乐厅刚举办过演奏会，价格100美元的门票被抢购一空，音乐厅里座无虚席。据估算，他平时在音乐厅每分钟的演奏价格为1000美元。按此计算，43分钟的演奏价值为43 000美元，是在地铁站过道演奏酬劳的1000多倍。

小提琴大师在地铁站过道演奏，只是《华盛顿邮报》做的一次实验，却体现了“位置决定价值”的法则。在现实生活中体现位置价值的实例举不胜举。例如，同样结构的一套房，在偏远乡村只值几十万元，在繁华闹市值几百万元，甚至

上千万元。同样一条好皮带，在地摊上只卖几十元，在大商店里可以卖几百元。那些知识渊博的学者，在大学里搞教研是社会精英，要是从事一般体力劳动价值就小多了。

位置之所以决定价值，是由于不同的位置代表了不同的供求关系。闹市区的房子，需求旺盛，供给不足，是紧俏资产；而乡村里的房子，需求少，潜在供应多，是被冷落的不动产。同样的道理，剧院里的名家音乐会，给人一种高大上的感受和高品位的体验，人们自然愿意出高价，而且场次数量往往很少，就容易出现一票难求的现象。而在地铁站过道上的音乐演奏，通常被认为是街头艺人献艺求助的行为，行人并没有欣赏高雅音乐的情趣，也就会带着施舍的心态给一点儿零钱而已。

企业、产品和个人都需要合适的定位，即找到适合发挥自身优势的位置。如果一家制造企业

处于产业链的低端，那么，其经营活动通常具有低成本、劳动密集型、低附加值这三大特点。像格兰仕这一类企业就长期专注于产品组装制造业务。与此相反，如果一家企业处于产业链的高端，其经营活动往往具有差异化、技术密集型、高附加值这三大特点。像苹果公司这样的跨国企业就长期聚焦于研发和品牌建设活动。微笑曲线（见图 20-1）生动地展示了企业产业链位置与价值之间的关系。它最早是由宏碁集团创始人施振荣于 1992 年提出的，作为宏碁发展战略方向的指南。

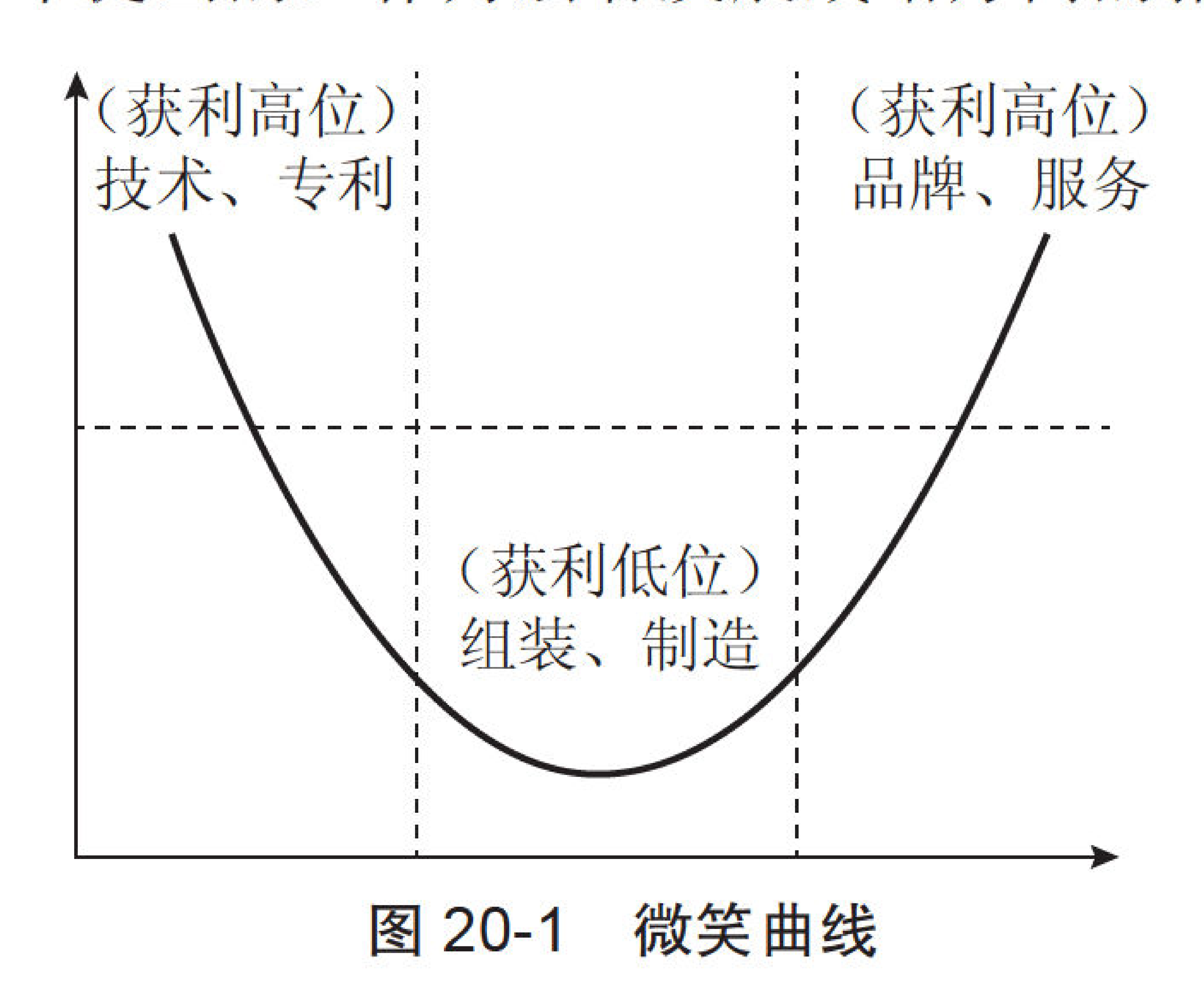


图 20-1　微笑曲线

微笑曲线两端朝上，像个微笑的嘴型，图中的横轴代表经营活动，纵轴代表附加值。曲线的两端分别为技术、专利和品牌、服务，它们处于产业链高端，是附加值最高的部分；曲线中间是处于产业链低端的组装、制造，附加值最低。企业要获取较高的利润率，就需要通过更多的技术研发和品牌建设，走向产业链的高端。

经济决策原理第二十条：产业链上看位置，核心定位要合适！

效率法则之二十一：

亏损最小化

凯利公司租用一个厂房，租期 3 年，并且投资 200 万元购买设备，生产一种标准化产品，生产这种产品的厂商有几百家，竞争激烈，但由于需求旺盛，价格稳定，凯利公司在第一年里获利 120 万元。从第 2 年起，产品市场进入饱和期，扣除税收后的净价从每个产品 8 元下降到 6.5 元。这时，凯利公司的月产量为 10 万个产品，每月的固定成本如厂房租金、保险费、设备折旧等为 7 万元，每月的可变成本如工资、原材料、销售费

用等达 62 万元。如果月产量低于现在的水平，平均可变成本（如每个产品所耗费的原材料、电力及劳动等）将上升；如果高于现在的水平，平均可变成本也将趋于上升。

（1）假设公司在短期内无法再降低成本，也难以将厂房设备出租或转让，它是否应当继续生产？

（2）如果每个产品的净价下降到 6 元，它又应当做出怎样的决策呢？

以下对问题（1）展开分析。

目前，凯利公司正在亏损，可以选择停产或者继续生产。所以，需要比较这两种选择的结果。

如果停产，产量为零，亏损等于固定成本，在这里就是厂房租金、保险费、设备折旧等，共计 7 万元的亏损。

如果继续生产，亏损取决于总收益（销售额）和总成本之间的差额。我们知道，总成本包括固定成本和可变成本。在上述情况下，产量为 10 万

个单位时，总收益（销售额）为65万元，即6.5×10 = 65（万元）。这一销售额大于可变成本（62万元），那么，还剩3万元销售额可以用来抵消部分固定成本，亏损就只有4万元，小于7万元的固定成本。因此，从短期来说，继续生产比停产的亏损要少。凯利公司应当继续生产。

现在来讨论问题（2）。这时候，由于产品净价下降到6元，公司的总收益（销售额）只有60万元，即6×10 = 60（万元）。这60万元低于62万元的可变成本，新增亏损2万元。如果继续生产的话，亏损会达到9万元，高于固定成本。但是，如果停产，亏损就只有7万元的固定成本。相比较之下，凯利公司应当停产。

由上述两个问题的分析可知，短期亏损最小化规则为：

如果总收益（总销售额）大于可变成本，应当继续生产或营业；

如果总收益小于可变成本，应当停止生产或营业。

上述亏损最小化法则也可以转换为平均的概念来表述。当价格小于平均可变成本时，应当停产或停业，从而减少短期亏损；反之亦然。

在现实生活中，亏损最小化法则需要灵活运用。有时候，在亏损的情况下，实行部分停产或停业是更合适的决策。因为一旦经济形势好转，企业可以迅速恢复运营生产。

经济决策原理第二十一条：短期亏损不慌张，停业法则好判断。

效率法则之二十二：

委托—代理

小刘夫妻是双职工，有一个活泼可爱的两岁小女孩，雇用了一个保姆照顾小孩。虽然保姆看起来踏实肯干，但小刘夫妇总担心小孩被照顾不周，还特地在家里安装了监控探头，以便及时观察小孩的状况。这是一个委托—代理关系的典型实例。小刘夫妇是委托人，保姆作为代理人，代为照看小孩。但顾虑到保姆并不一定会尽心尽力地照顾好小孩，小刘夫妇采取了特别的监督措施。

在委托—代理关系中，委托人和代理人的意

图与利益往往不一致，在难以有效监督和管控代理人行为的情况下，代理人有可能背离委托人的意愿来选择对自己有利的行动，从而损害委托人的利益。这就是委托—代理关系中存在的道德风险。

在企业经营中，老板和雇员之间是一种委托—代理关系，他们之间的利益不一致很容易产生道德风险。具体来说，老板作为委托人，追求利润最大化，而总利润等于总收入减去总成本，所以，老板力图在给定的成本水平上，要雇员投入最大的努力。另一方面，雇员作为代理人，追求最大报酬，而净报酬等于总收入减去努力成本，所以，如果报酬是固定的话，雇员最优的行动就是选择投入最少的努力。那么，委托—代理中的道德问题，企业该如何解决呢？

主要有两方面的对策：一方面，就是管理机制的设计，包括人员聘用制度的优化、监管有效性的加强等；另一方面是激励机制的设计，选用

最合适的报酬模式，如底薪加奖金、计件工资、利润分享、员工持股及期权分配等。

委托—代理关系是企业活动的常态，通过层级组织的形式体现出来。对一个老板或管理者来说，下策，用己之力；中策，用己之智；上策，用人之力；上上策，用人之智。这就需要掌握好用人之道：不仅要将合适的员工放到合适的职位，而且要让员工有职位提升的希望和动力。用人的一个难题是员工的职位胜任度会随着职位的上升而发生变化。这里有必要提到组织管理中的彼得原理（The Peter Principle）和帕金森定律（Parkinson’s Law）。

加拿大管理学家劳伦斯·杰·彼得（Laurence J.Peter）研究了组织中不能胜任的数百个失败实例。他发现，员工由于胜任原有的职位，工作表现好，很可能会被提拔到上一级职位；如果仍然胜任，则被继续提升，直至到达他难以胜任的职位。

由此他推导出“彼得原理”：“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。”至于如何快速提升到这个“彼得高地”，无非有两种方法。一种是自我的“推动”，进行自我训练和学习改进等；另一种是 “拉动”，即依靠裙带关系和熟人往高位拉，这是普遍采用的方法。

帕金森定律由英国历史学家诺斯古德·帕金森（Northcote Parkinson）提出。在《帕金森定律》一书中，他指出，一个难以胜任的官员，大致有三种选择：第一种是自己主动辞职，把职位让给称职的人；第二种是让一位能力更强的人来协助自己工作；第三种是任用两个能力低于自己的人来当助手。第一种选择肯定不行，因为那样，他会失去许多利益；第二种选择也不行，因为那个能力强的人会成为自己的对手，并可能取代自己；那就只有第三种选择最妥当了。于是，聘用两个平庸的助手来分担工作，他自己则可以发号施令，

也不用担心被助手替代的威胁。两个助手既然平庸低能，也就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手，就形成了一个机构膨胀、人浮于事、效率低下的层级体系。

这些层级组织中常见的问题，反映了委托—代理关系中存在的道德风险。因此，在企业的委托—代理活动中，必须注意防范和抑制那种如彼得原理和帕金森定律所反映的现象，从而提高企业的效率和活力。

经济决策原理第二十二条：用人机制巧设计，委托—代理增效益。

效率法则之二十三：

效率工资

一家跨国企业的在华子公司，发布广告招聘一位业务经理，提供的薪酬福利高于行业平均水平的50%。因此，公司收到了88份应聘申请。该公司提供优厚待遇的动机是什么呢？是由于公司的大方与慷慨吗？这种薪酬策略的经济逻辑是什么呢？

显然，企业付给员工高薪，并不是出于大方和慷慨，而是为了吸引和留住优秀员工，提高生产率，获得更大经济效益。试想一下，如果给员工甲30万元年薪，他只能创造50万元年利润；

而给员工乙50万元年薪，他可以创造100万元年利润，那么，雇用乙员工显然是更佳选择。在经济学里，这种高薪被称为效率工资。根据效率工资理论，如果一家企业只支付给员工“普通水平”（市场均衡）的工资，就没有激励作用，员工倾向于偷懒，因为被解雇的话，他可以轻易在其他地方获得相同工资的工作。如果企业支付高工资，能起到激励员工不偷懒的效果。有了这个高工资，员工不敢懈怠工作。如果由于偷懒而被解雇的话，去其他地方就面临工资降低的风险，由于工资上的这种反差，员工就有动力和压力去努力地工作。

一个效率工资的经典案例是20世纪初期美国福特汽车公司的高工资策略。在1914年，美国制造业工人每天的平均工资低于3美元，而福特公司却决定支付给工人每天5美元的工资。这种远远高于平均水平的工资策略，似乎显示了公司老板亨利·福特的慷慨和大方，但实际上却证

明了他的精明过人。高工资虽然会增加成本，但它可以吸引更合适的工人，稳定员工队伍，提高劳动效率，从而达到增加利润的目的。事实上，高工资为福特公司带来了滚滚财源。在推行高工资之前，旷工十分普遍，员工流动率曾一度高达1000%；实施高工资之后，公司雇用到了劳动生产率较高的工人，员工解雇率下降了2/3，旷工减少了一半，生产率提高了51%。此外，高工资还使公司名声大振，促进了销售。因此，销量的上升和生产效率的提高不仅抵消了高工资的成本，而且增加了经济效益。福特公司的利润从当年的3000万美元飙升到1916年的6000万美元。

这一经典案例启示我们，对企业来说，不仅要精打细算人工成本，更要重视提供与员工所创造的价值相匹配的薪酬福利。

经济决策原理第二十三条：工资成本虽重要，生产效率价更高。

效率法则之二十四：

股权激励

大卫是一家深圳科技企业的信息技术（IT）骨干，工资不高。当猎头公司告诉他，潜在的雇主愿意提供诱人的薪酬时，他不免心动。但是，他在目前的公司干得不错，也受老板的赏识。更重要的是，他参与了公司的股权激励计划，有10万股的公司股份。一旦辞职，就要放弃这些股份。这些股份目前来看，还只是纸上画的大饼，没什么价值。不过，公司正在走出困境，迎来蓬勃发展的机遇。权衡再三，他决定留下安心工作。3

年后，公司经营规模大幅扩大，业绩暴增，被竞争对手用巨资收购。大卫很幸运，他的股权兑换了 800 多万元的现金。他感慨道，“坚持终于获得了回报”。

创新创业的时代上演了不少这种 IT“苦力”一夜暴富的喜剧。员工股权激励，作为一种长期激励方式，是名副其实的人才“金手铐”，让员工与企业同舟共济，分享企业成长价值，有利于企业的稳定发展。对初创企业来说，一方面，采用高股权低工资的模式可以大幅度降低初创期的人工成本；另一方面，用股权激励来笼络人心，纸上画大饼是留人的招数。这些画饼十有八九不会成真，因为 90% 以上的初创企业在 3 年内会倒闭。但对成长企业来说，画饼会变成真饼，股权会变成巨额财富。因而，股权激励成为公司治理的必要手段。

直接给予员工一定数量的股票是股权激励的

简单模式，采用股票期权是股权激励的高级模式。这里需要解释期权的概念。股票期权分为两种：看涨期权和看跌期权。股票看涨期权是指按固定价格（行权价）在一定时间内买入股票的权利，例如，× 科技公司的股票价格为 10 元，假设 × 股票看涨期权的行权价为 12 元，有效期 2 年。虽然这个看涨期权现在来看并没有任何价值，因为股票行权价 12 元高于股票的市场价 10 元，但它有时间价值。如果两年期满的时候，该股票价格涨到了 20 元，那么，每个股票看涨期权就值 8 元，因为你有权以 12 元的行权价买进股票，然后以 20 元的市场价卖出股票。假如你是 × 科技公司的核心员工，该公司免费给了你 20 万个股票看涨期权，你到时候就可以兑现 160 万元的奖励收入了。当然，股票期权有风险。如果两年期满的时候，× 股票价格下跌了或还低于 12 元，那么，你持有的看涨期权就一文不值了。不过，期权是

一种在特定时间内有效的权利，持有者可以放弃不用，让它过期作废。

股票看跌期权是指按固定价格在某个时期卖出股票的权利。假如 × 股票的现价为 10 元，一个 × 股票看跌期权的行权价为 9 元，有效期 1 年，也就是说，看跌期权的持有人可以在 1 年内以 9 元的行权价卖出一股 × 股票的权利。该期权目前没有行权价值，因为 9 元的行权价低于股票的 10 元现价。但它具有时间价值。如果一年期满的时候，股票价格下跌到 7 元，那么，该看跌期权就值 2 元了，因为期权持有人可在市场上以 7 元买入 × 股票，然后以 9 元行权，可获得 2 元利润。由此可知，股票价格下跌越多，看跌期权持有人就获利越大。所以，看跌期权并不是股权激励的工具。

股权激励计划既可以给员工带来实实在在的利益，也成为企业稳定和持续发展的一个保障。股权激励计划的实施，是阿里巴巴、腾讯、京东

等众多知名企业取得成功的一个重要因素。从理论上讲，股权激励是解决企业委托—代理问题的有效对策。由于拥有了公司的股权，员工与老板的利益就捆绑在了一起，成为利益共享、风险共担的伙伴，员工有了主人翁的心态，不再是纯粹的打工者，受老板委托来代理公司业务，而是出于共同的股权利益去为公司拼搏，从而愿意接受高股权低工资的待遇。正因为如此，越来越多的企业采用了员工股权激励模式。

经济决策原理第二十四条：股权激励会成真，风险利益多权衡。

效率法则之二十五：

商业博弈

甲和乙是两个罪犯，合伙入室盗窃后，留下了蛛丝马迹。几天后，他们被警察视为嫌疑犯，分别带到不同的审讯室盘问。他们被告知，“根据坦白从宽，抗拒从严的政策，如果你坦白，你的同伙不坦白，你将坐1年牢，他坐10年牢；反过来也一样，如果你的同伙坦白，你不坦白，他将坐1年牢，而你要坐10年牢”。此外，他们知道，还有另外两种结果：一是他们两人都坦白，由于罪行严重，他们都会坐5年牢；另一种结果是，

如果他们都不坦白，由于没有可靠的证据，警察会以较轻的罪名指控他们，他们都要坐 2 年牢。他们是否应当坦白呢？为什么呢？

这就是经济学里经典的“囚徒两难困境”，可用下列的矩阵来表示（见表 25-1）。

表 25-1　囚徒困境博弈矩阵

		囚犯乙	
		坦白	不坦白
囚犯甲	坦白	5 年；5 年	1 年；10 年
	不坦白	10 年；1 年	2 年；2 年

从共同利益最大化的角度来说，甲和乙都不应当坦白。在他们都不坦白的情况下，他们都只坐 2 年牢。这可能需要他们事先串通，保证守口如瓶、绝不“背叛”。更重要的是，只有他们相互信任，才能坚守秘密。但是，对方值得信赖吗？

人是理性和自私的。从个人利益最大化的角度来说，囚犯的上策是什么呢？甲和乙都不知道对方是否会坦白，双方都要考虑对方坦白与不坦

白这两种情况。一种情况是，假如乙坦白的话，甲该如何选择呢？甲会想，如果我也选择坦白，我将坐 5 年牢；如果我不坦白的话，我要坐 10 年牢。相比较而言，坦白显然对自己更有利。另外一种情况是假设乙不坦白，甲该怎么办呢？甲会想，如果我坦白，我只坐 1 年牢；如果我不坦白，我要坐 2 年牢；坐 2 年牢不如坐 1 年牢，坦白仍然是更好的选择。所以，无论对方坦白与否，囚犯甲的最佳选择是坦白。同样的推理，囚犯乙的最佳选择也是坦白。这就是博弈中的上策：无论对手选择什么策略，该博弈者的策略总是最好的。结果，双方都会坦白。

基于这种博弈情况，一个狡猾的罪犯在被抓之前，会这样对同伙说：“我们是同甘共苦的兄弟，是同生共死的战友，如果我们不幸被警察抓去审问，打死都不要坦白！”但是，当他一进入警察局的门，马上就坦白。这样，如果同伙轻信

他的话，他自己只坐1年牢，而让同伙去坐10年牢。

具有讽刺意义的是，如果同伙也这样想，坦白对自己有利，也会背叛而坦白。在两个人都坦白的情况下，两个人都要坐5年牢。这种结果被称为“纳什均衡”，这是一种非协同性均衡。每一方考虑策略时只选择对自身最有利的策略，而不关心对手的利益。

在现实商战中也有类似的囚徒困境博弈。多年前，宝洁公司（P&G）和竞争对手花王公司（Kao，Ltd.）及联合利华公司（Unilever Ltd.）同时计划进入日本的杀虫胶带市场，它们的生产技术和成本相近，都面临如何以合适的定价进入市场问题。根据估算，如果宝洁和竞争对手都定价1.4美元一条杀虫胶带，它们三家企业每月都分别获利12 000美元；如果它们都定价1.5美元，三家企业每月分别可获利2万美元。但是，如果宝洁定1.4美元的低价而竞争对手定1.5美元的高价，由于低

价吸引消费者，宝洁每月将获利 3 万美元，而花王和联合利华每月分别只能获利 1 万美元；反过来，如果宝洁定高价、竞争对手定低价，宝洁每月只获利 5000 美元，而竞争对手分别可获利 28 000 美元。这三家企业定价与获利情况可用下列盈利矩阵来表示（见表 25-2）。

表 25-2　定价博弈的盈利矩阵 单位：美元

		花王与联合利华	
宝洁		1.4	1.5
	1.4	12 000	30 000，10 000
	1.5	5000，28 000	20 000

在这种情景下，三家企业该如何定价以获得更多利润呢？显然，三家企业通过勾结定高价并限制产量，都可以获得不错的利润，不失为一个好策略。但是，正如困境中的囚徒一样，它们中任何一家都不能指望竞争对手会保持高价，因为每一家都有“背叛”动机，通过降价来损人利己，即，以竞争对手的损失为代价来抢夺更大的市场

份额，获取更多的利润。而这种敌对性的降价竞争，又会使它们都陷入低价低利润的泥潭，难以自拔。

不过，困境中囚徒的选择是一次性的，即囚徒只有一次选择坦白或不坦白的机会。与此不同的是，绝大多数企业的定价决策却是不断重复的，它们所进行的是一种重复博弈。在重复博弈的过程中，企业常常会采取以牙还牙的策略：我先定高价，只要对手“合作”，我将继续保持高价；一旦对手“不合作”，降低价格，我也立刻降价；只要对手愿意合作并提价，我也立即配合提价。由于以牙还牙的报复行为，降价竞争获得的短期利益可能难以弥补敌对性低价竞争所造成的长期损失，当博弈中的企业确信这一点时，就会出现合作或合谋维持高价的结果。

经济决策原理第二十五条：囚徒两难是困境，协同合作可双赢。

效率法则之二十六：

完整价值链

英特尔是当今全球最著名的个人计算机核心零部件企业，但它的发展并非一帆风顺，也经历过失败的考验。最大的一次挫折是它在内存（DRAMs）市场上的溃败。1974 年，英特尔占据了内存市场 83% 的份额，但到了 1984 年，它的市场份额下降到了 1%，几乎丢失了全部的内存市场。而取而代之的是日本企业在内存市场上的崛起和主导地位的建立。导致这种结果的外部原因很明显，日本企业加速开发内存产品，大力进

行制造设施投资和工艺研发，形成强大的设备生产和工艺技术能力，从而夺取了内存市场份额。但内部原因可能更为重要，从英特尔公司本身来看，是它的核心技术不先进？并不是。英特尔的研发能力超强，当时陆续开发市场领先的内存产品，这也是英特尔最初在内存上成为霸主的重要因素。那么，英特尔后来为什么会被竞争对手击败呢？

内存产品在市场上的成功，不仅需要品质优良的产品，还需要规模经济所形成的低价竞争力。英特尔过于注重内存产品的研发，而忽视了工艺过程开发和投入，在制造规模上逊人一筹，产品单位成本输给了竞争对手。

从某种意义上来说，英特尔的内存市场之败可用伊卡洛斯悖论（Icarus Paradox）来解释。在古希腊神话里，伊卡洛斯这个传说中的人物，被关在一个四面环海的小岛监狱里。为了救他，他的父亲给他制作了一对翅膀。他用蜂蜡将翅膀粘

在肩膀上，飞离了小岛。他享受在天空翱翔的自由，飞得越来越高，最终，由于飞得离太阳太近，热能熔化了蜂蜡，翅膀掉了下来，伊卡洛斯也坠落到爱琴海里淹死了。由此神话产生了伊卡洛斯悖论：使其获得成功的强项，也可以使其遭受失败。

从经济管理理论来看，英特尔的内存市场之败源于其价值链出现问题。

这里介绍一下价值链理论。该理论由著名管理学家迈克尔·波特于 1985 年在《竞争优势》一书中提出，企业的一系列价值创造活动可以用一个链式结构来描述。价值链是公司将投入转变为产出从而创造产品价值的过程，这个过程包括一系列的基础活动和辅助活动（见图 26-1）。基础活动包括研发、生产、营销和服务，辅助活动则包括原材料管理（物流）、人力资源管理、信息系统及公司的基础架构，如组织结构、控制系统和企业文化。基础活动和辅助活动结合在一起，

为顾客提供商品和服务的价值。当分开考虑企业的各项活动时，每项活动的成本和它们所能够创造的附加价值都可以进行估算，而核心活动以及各项活动的成本和价值驱动因素也能够被识别出来。更为重要的是，企业内部各业务单元之间的紧密联结直接关系到价值链的完整性，对企业的价值创造形成显著影响。

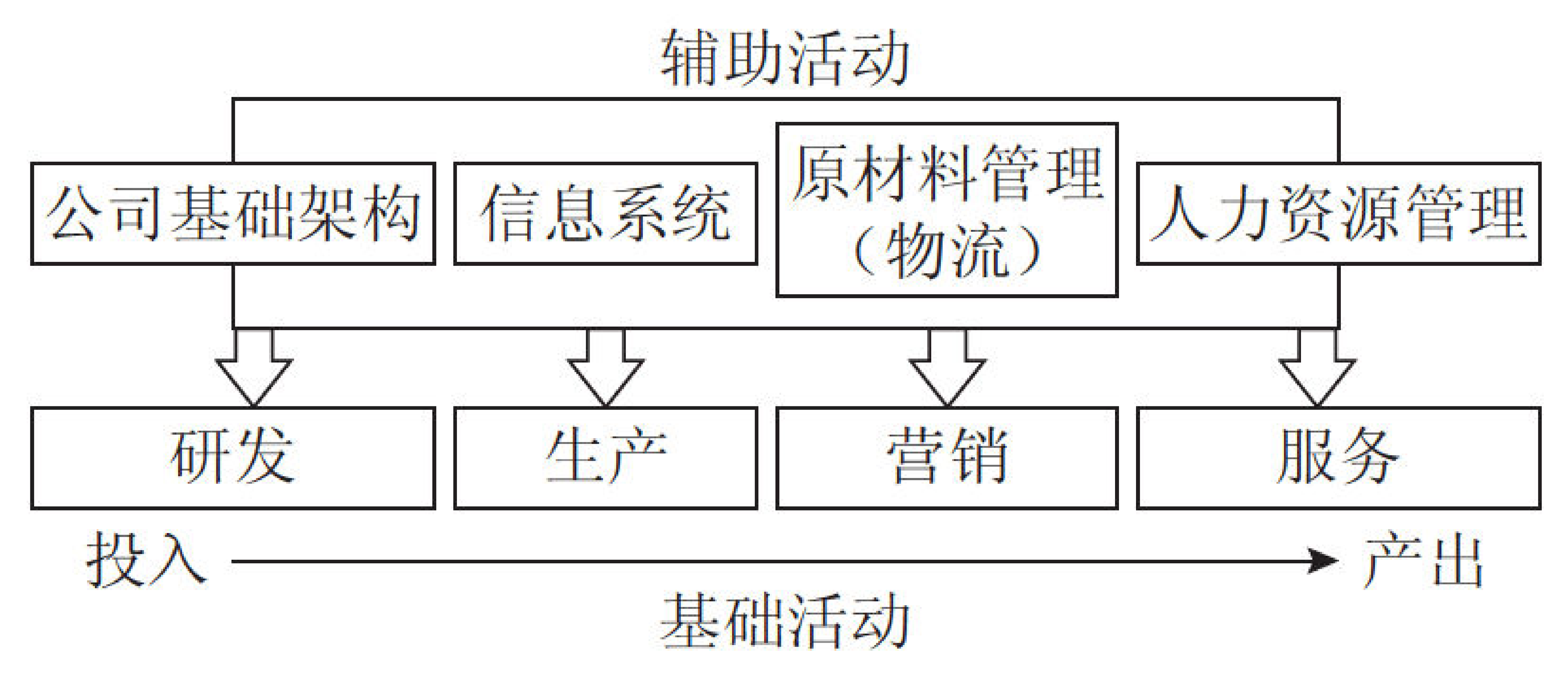


图 26-1　价值链分析

从价值链分析来说，英特尔公司在内存市场失利是由于其内存业务价值链活动不顺畅，具体来说，内存产品研发活动与制造活动之间的联结出现破裂（如图 26-2 所示），制造工艺和规模没有跟上研发产品的步骤，导致产品成本高于竞争

对手，从而失去了客户。

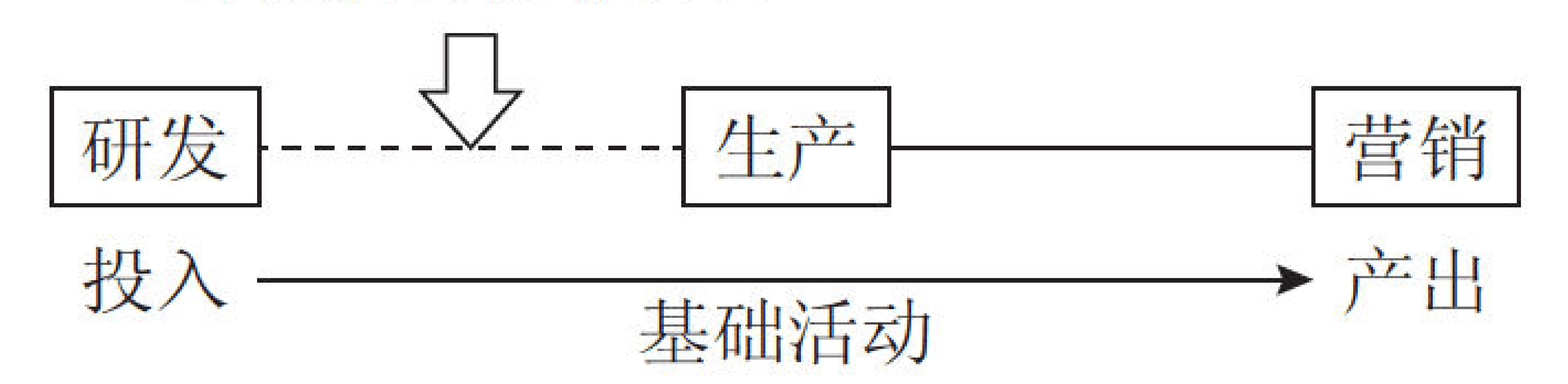


图 26-2　英特尔内存产品价值链分析

与此相反，英特尔后来在微处理器市场获得了持续性的成功，原因在于其具有完整而顺畅的价值链，业务活动的联结相当有效，如图 26-3 所示。令人印象深刻的是，在众多个人计算机的外壳上都贴上了“内有英特尔”的标签，这显示了英特尔公司价值链的一体化。

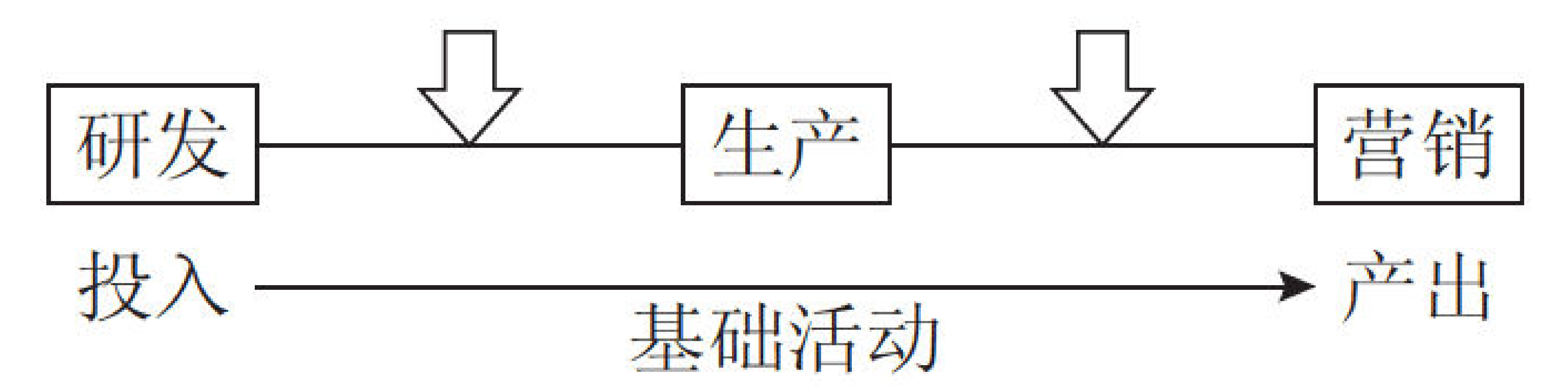


图 26-3　英特尔微处理器业务价值链分析

经济决策原理第二十六条：价值活动一盘棋，环环相扣须紧密。

效率法则之二十七：

马太效应

《新约·马太福音》里有这样一则寓言。从前，一位主人要出门远行。临行前，主人将家业交给三个仆人打理，并根据他们各自的能力，分别给了他们5000两、2000两和1000两银子。过了很长时间，主人回来时，第一个仆人和第二个仆人来报告说："主人，请看，我用你给的银子作为本钱，又赚了一倍回来。"主人很高兴，将银子都奖赏给了他们，并说，"很好，你们是忠实能干的仆人。你们做事很可靠，我将让你们管理许

多事务。进来和主人一起享乐吧。”之后，第三个仆人来报告说：“主人，我知道你是严苛的人，没播种的地方要收割，没栽树的地方要采果。所以，我很害怕，就将你的1000两银子埋藏在地里。请看，你的银子都在这里。”对此，主人训斥道：“你这可恶、懒惰的仆人！你既然知道，我没播种的地方要收割，我没栽树的地方要采果。要是把我的银子放给兑换银钱的人，到我回来的时候，也可以收回本金再加上利息。”于是，夺过他的1000两银子，给了已有10 000两银子的第一个仆人，并且说，“凡是有的，还要多给他，让他多多益善。凡是少的，连他所有的，也要夺走”。马太效应由此引申而来。

马太效应反映了社会上存在的一种普遍现象，无论是人们的收入分配，还是教育资源的地区分布，都呈现出强者趋强、弱者趋弱的两极分化态势，即赢家通吃。或许正如老子在《道德经》里所说，

人之道，“损不足以奉有余”。

对企业发展而言，马太效应告诉我们，市场是残酷的，要在激烈的市场竞争中做大做强，企业必须培育自己的核心能力，建立企业竞争优势，从而获取更多的市场份额和获得更大的收益和回报。什么是核心能力呢？它是对多种技术和资源进行整合的集成利用能力，具体表现为出色的研发能力、营销能力、管理能力等的整合。例如，华为最初只是一家销售代理，后来它制造的通信设备畅销欧美，因为华为有了融合研发技术和营销网络的核心能力。

核心能力具有四个特点：首先，它具有价值性，拥有核心能力的企业能够提供满足顾客需求的产品，为企业带来效益；其次，它具有独特性，由企业独自拥有，是企业持续竞争优势的源泉；再次，它具有难以模仿性，竞争对手难以模仿和复制；最后，它具有持久性，它是企业长期积累

的经验、教训、知识、理念的结晶，经得起时间的考验。企业有了核心能力，就能在行业的一个领域独树一帜，市场销售将产生滚雪球似的马太效应，在商战中处于不败之地。

经济决策原理第二十七条：核心能力须培育，强者趋强显威力。

效率法则之二十八：

先发优势

沃尔玛公司（Wal-Mart Stores, Inc.）由美国企业家山姆·沃尔顿（Sam Walton）于1962年创建，最初只是一家开设在美国南部乡镇的折扣零售企业。如今，沃尔玛公司拥有分布于全球15个国家的8500家门店。从销售额来说，它不仅是世界零售之王，也是全球企业之王。2016年，它的销售额达到4858亿美元，超过地球上任何一家企业。如果将世界各国的国内生产总值与之相比较，沃尔玛名列24位，确实是富可敌国。

20世纪60年代，零售行业有一个公认的“常理”：由于专注于大批量薄利多销，大型折扣店只能在10万人以上人口的城市经营才能成功。沃尔顿却不受“常理”的束缚，敢为天下先，在美国西南地区的小镇开设大型折扣店。这种打破常规的经营方式使它发展迅速，因为许多这样的小镇只能支撑一家大型折扣店，所以，沃尔顿的折扣店不像大城镇的折扣店那样，必须与其他的折扣店进行激烈竞争，沃尔顿只须对付百货商店和小商店，而不用担心会出现同样强大的对手与之争夺顾客。结果，沃尔顿的折扣店在竞争中常常成为那些小城镇市场的“地方垄断者”。

美国的小镇众多，谁的大型折扣店先进入，谁就可以靠大批量薄利多销来享有地方垄断。在经济学里，这种状况可以用博弈论进行分析。博弈的情况可用表28-1的盈利矩阵来表示。

表 28-1　大型折扣店进入小镇的博弈矩阵 单位：美元

		竞争对手 T	
		进入	未进入
沃尔玛	进入	T 亏 100 万； 沃尔玛亏 100 万	T 得 0； 沃尔玛赚 300 万
	未进入	T 赚 300 万； 沃尔玛得 0	T 得 0； 沃尔玛得 0

从上面的矩阵可以看出，如果沃尔玛和竞争对手 T 一起在小镇开折扣店，结果两败俱伤，两家都将亏损 100 万美元；如果沃尔玛先进入一个小镇，竞争对手 T 没有，那么，沃尔玛每年可以赚 300 万美元；反之亦然。因此，采用先发制人的策略，形成规模经营的优势，是沃尔玛获得辉煌成功的关键因素。

先发优势产生于夺取市场利益划分的主动权。毫无疑问，先行者具有可贵的创新精神，勇于创新使他们占有先机，赢得竞争优势，开拓发展空间。虽然创新者最初的优势可能不一定很明显，但随着时间的累积，优势会变得越来越大。正像池塘

里的金鱼那样，幼小的金鱼体积几乎相同，但那些开始稍微大一点的金鱼后来会比其他金鱼大很多，因为它们最初拥有强一点的推进力和大一点的嘴，使它们能夺取和吞噬较多的食物，从而能够快一些成长。

商界里有一个著名的达维多定律：一个企业要在市场上占据主导地位，就要走在别人前面，第一个开发出新产品，又第一个淘汰自己的老产品。因为人们在市场竞争中无时无刻不力图抢占先机，只有先人一步进入市场，才能更容易获取较大的份额和较高的利润。这一定律由英特尔公司副总裁达维多提出，这是对商业活动中先发优势重要性的生动诠释。

经济决策原理第二十八条：勇于创新抢先机，先发优势创业绩。

效率法则之二十九：

竞争均衡

假如消息传开，一些农民养殖蜗牛发了财，许多人见有利可图，纷纷跟风进行养殖。养殖蜗牛的技术简单。你甚至可以在你的租房里建一个蜗牛栅栏进行养殖。政府也不限制养殖蜗牛。而且，不同养殖户的蜗牛几乎没有什么差别，还有不少外贸采购人员从你的地区购买蜗牛，然后出口到法国。

问题（1）

你相信你绝对不比那些发财的农民笨，那么，你是否应当养殖蜗牛来赚快钱呢？这是一个怎样

的市场或市场结构？

问题（2）

长期来说，你可以通过养殖蜗牛获取超额利润吗？竞争均衡法则是什么呢？

先解析问题（1）。一般而言，如果你的机会成本（见“效率法则之七”）比农民高，你就不应涌入这个行业。一般而言，你不应当跟风养殖蜗牛。无论是什么生意，当大家都觉得有利可图、蜂拥而上时，风险就来临了，除非你拥有规模经济（见“效率法则之十六”）或范围经济（见“效率法则之十八”）等方面的特殊优势，进入该行业才有成功盈利的较大可能性。为什么呢？在你无任何特殊优势的情况下，你想通过养殖蜗牛，捞点快钱，难道不是易如反掌吗？殊不知，你有这种“快进快出”的想法，许多人也会有这种打算。结果，大家蜂拥而入地养殖蜗牛，会导致蜗牛供应爆发性地增加，在需求不变或变化不大时，

蜗牛市场很快会出现供大于求，价格会迅速下降，你养殖的蜗牛就会难于出售，或者只好低价脱手，而你也只能亏损出场。风险这么大的原因在于这种市场的基本结构：购买者和生产者的规模小、数量多、产品是同质化的、市场参与者可以自由进出、市场没有进入的壁垒。这是一个竞争充分的市场。用经济学术语来说，这是个接近“完全竞争的市场”。所以，跟随进入竞争充分的市场，是一个相当冒进的行为。

现在解析问题（2）。长期来说，在一个充分竞争市场里的生产者，是不能获得长期超额利润的。一个竞争充分的市场，如果存在超额利润，会对潜在的生产者产生巨大的吸引力，像蜜蜂被鲜花所吸引，像熊被蜜糖所吸引，像猴子被香蕉所吸引，像针被磁铁所吸引。新的生产者会涌入这个行业，市场供给将大量增加，导致供过于求、价格下降，生产者的超额利润就会消失。反过来，如

果市场中许多生产者出现亏损，部分生产者就会选择停业或退出市场，这时候，供给会减少，从而使供过于求的状态得到改变，价格回升，部分生产者得以扭亏。显然，在一个充分竞争的市场中，长期的供求趋于平衡，生产者不能获得长期的超额利润，只能获得正常利润，这种利润仅仅可以覆盖生产者资源的机会成本。这就是竞争均衡法则。事实上，像针织、纺织等行业，厂家的利润率很低，恰恰反映了充分竞争的结果和竞争均衡的状态。

竞争均衡法则启示我们，要获得超额利润，应当进入竞争不充分的市场，也就是不完全竞争的市场。在这种市场里，由于存在专利技术、政府法规等市场进入的壁垒，潜在竞争者难于进入。那么，市场就具有垄断性，现有厂家就可能获取长期的超额利润。

经济决策原理第二十九条：竞争均衡是规律，市场选择须谨记。

效率法则之三十：

无形之手

在20世纪70年代上期，世界能源危机爆发，原油价格从每桶3美元暴涨至每桶十几美元，美国汽油价格也随之飙升，引发了美国平民的怨声载道。对一个标榜“民有、民治、民享”的美国政府来说，显然不能漠视不管。当时，一位著名美国参议员提出，“必须采用最高限价来压低汽油价格，这样，更多的美国人就能在可支付的价格上买到汽油”。这一观点获得了总统和许多国会议员的赞同。因此，美国政府对石油实施了最

高限价，以抑制汽油价格的上升。这种限价真的可以使更多美国人买到汽油吗？

市场有其自身运行的规律。政府对市场的干预，是一种“有形之手”。政府实施的限价扭曲了市场价格。事实上，最高限价使更少的美国人能够买到汽油。最高限价致使汽油供应量减少，因为供应商盈利下降，不愿或难于供应大量的廉价汽油；而汽油售价的强制压低，又使需求量增加，造成了严重的供不应求状况。如此一来，实际能够在限价下买到汽油的美国人反而大幅度减少了。一位大学教授回忆当年的情形说：“每个加油站都排满了准备加油的车辆，我的一些同事还雇用大学生来排队给他们的车子加油。”结果，限价不但带来排队久、加油难的棘手问题，并且导致汽油品质降低，加油服务缩减，辅助产品价格上升等乱象。

虽然价格管制暂时抑制了油价，但汽油短缺

变得十分严重，一段时间之后，石油价格管制不得不解除，而汽油价格随之出现了报复性飙涨，才使供求趋于平衡。

面对外部事件的冲击，自由市场具有自我调整、自我调节、自我修正的功能，自动走向供求平衡。市场趋于均衡的推动力来自“无形之手”的强大作用。什么是“无形之手”或“看不见的手”呢？

西方经济学之父亚当•斯密在《国富论》（1776）一书中指出：“每个人都在力图应用他的资本，来使其生产品能得到最大的价值。一般地说，他并不企图增进公共福利，也不知道他所增进的公共福利为多少。他所追求的仅仅是他个人的安乐，仅仅是他个人的利益。在这样做时，有一只看不见的手引导他去促进一种目标，而这种目标绝不是他所追求的东西。由于追逐他自己的利益，他经常促进了社会利益，其效果要比他真正想促进社会利益时所得到的效果更大。”

无形之手是一个伟大的科学概念，像牛顿的万有引力定律、爱因斯坦的相对论，永久地改变了人类对于世界的认识。简单地说，“无形之手”是促使自私自利的人们为社会高效工作的市场机制。市场的“无形之手”创造无数商业奇迹。比如，在一个城市里，市民并不耕种粮食，但各种大米和粮食会从四面八方运送到那里。这就是由于市场的“无形之手”在引导着人们这样做。在一个市场经济中，一个人要生活得更好，就必须为他人提供产品和服务。“无形之手”在客观上是一个“人人为我，我为人人”的法则。事实上，“我们每天所需要的食物和饮料，不是出自屠夫、酿酒师或面包师的恩惠，而是出于他们自利的打算”（亚当·斯密）。

在一个公平竞争的市场里，“无形之手”可以有效地调节供需矛盾。当供不应求时，商品短缺致使价格上升。价格升高之后，需求方的购买

意愿会下降，需求量随之减少。与此同时，供应方受利润驱使，会增加生产，供应量将增加。这样一来，供需就会趋于平衡。反过来，当供过于求时，商品过剩和库存过多将导致市场价格下降。价格降低后，需求方有更多的购买意愿，需求量因此增加。同时，供应方会压缩生产，供应量则随之减少。供求双方的这种行为变化，将使商品过剩情况得到纠正。

在健康的市场条件下，“效率就是生命”！谁的效率高，谁就是胜者。优胜劣汰是常态。市场趋于供求平衡。正如一位著名经济学家所说，“市场是人类创造的，可是人类却创造不出比市场更精巧、更有效、能够替代市场来合理配置资源的办法和工具”。

竞争的市场不需要政府的价格管控，但需要国家法规的保护。“无形之手”不是万能的，市场在一些情况下会出现“失灵”，比如，市场垄

断会导致商品供给量过低。再如，一些企业在生产时肆意排放污染，对环境造成危害。这样做的结果是，商品的实际产量高于社会所要求的最佳数量。正因为这些市场“失灵”，所以，政府有必要强有力地实施反垄断法和环境保护法，来维护市场公平竞争、支持创新和促进经济效率。总而言之，政府的重要作用在于健全和维护市场的法规，让“无形之手”发挥奇妙的魔力，使市场充满活力。

经济决策原理第三十条：市场机制有活力，公平竞争促效率！